

استراتيجيات
إدارة الوقت
والتغيير





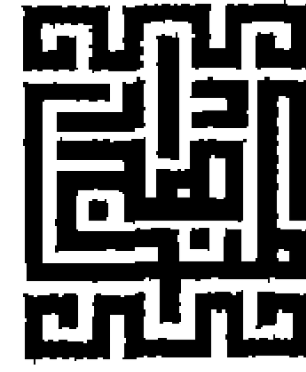
د. سلمان زيدان


بسم الله الرحمن الرحيم


استراتيجيات
إدارة الوقت
والتغيير

الطبعة الأولى

١٤٣٢هـ ٢٠١١م



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان، شارع الملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس ٤٦٥٠٦٦٤ ٦ ٠٠٩٦٢

ص.ب ٢١٥٣٠٨عمان ١١١٢٢ الأردن

Dar Al-Manahej
Publishers & Distributor

Amman-King Hussein St
Tel 4650624 fax +9626 4650664
P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com
manahej9@hotmail.com

الإخراج والإشراف الفني وتصميم الغلاف: محمد أيوب

استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير

د. سلمان زيدان



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة الثقافة
دائرة المكتبة الوطنية

٦٥٠.١١
زيدان سليمان أحمد

إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير / سليمان أحمد زيدان
عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ٢٠١٠
ر.إ: ١٦٧٥/ ٢٠١٠

الواصفات: إدارة الوقت / / قياس العمل

المحتويات

مقدمة 11

الفصل الأول
ادارة الوقت في الإسلام

تمهيد 17
أهمية الوقت والتخطيط له في القرآن الكريم 17
أهمية الوقت في أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم 21
تقدير الوقت عند السلف 26

الفصل الثاني
أهمية ادارة الوقت

تمهيد 33
خصائص الوقت 34
حقائق عن الوقت 35
فوائد الإدارة الجيدة للوقت 36
الوقت مادة الحياة 37
الإدارة الناجحة للوقت 39
الموازنة في ادارة الوقت 40
أهمية الوسائل المساعدة على ادارة الوقت 42
أولا: الوسائل التقنية 42

ثانيا: الوسائل غير التقنية (الشخصية)........................ 43

الفصل الثالث
التخطيط وتقديرات المستقبل

تمهيد.. 47
خطوات التخطيط.. 47
أهمية التخطيط 48
مزايا التخطيط 48
مسؤولية التخطيط 49
مقومات التخطيط... 50
أولا:الأهداف... 50
ثانيا: التنوء... 51
ثالثا:السياسات.. 52
رابعا: الإجراءات 52
خامسا: تدبير الوسائل والإمكانات 53
إعداد الخطة.. 53
العوامل والاعتبارات التي تراعى عند وضع الخطة 54
مراحل إعداد الخطة 54
معوقات الخطة 56
الإدارة الإستراتيجية 56
أنواع القرارات في المنظمات...................................... 58

الفصل الرابع

التفكير بالوقت جوهر الإدارة الإستراتيجية

تمهيد 63

الكفاءة في التفكير 64

التخطيط والتفكير ثروة انسانية 65

ادارة الوقت وصلتها بالتخطيط الاستراتيجي 69

عناصر التخطيط والتفكير 70

أهداف التخطيط لفكرة المستقبل 71

الفصل الخامس

ادارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

تمهيد 77

علماء الإدارة واستراتيجيات النمو والتطور 77

نتائج متقدمة للإدارة الاستراتيجية 79

المنهج الاستراتيجي في الإدارة 82

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي 84

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيحية 85

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية 88

مكونات الإدارة الإستراتيجية 89

الرقابة التقويمية 89

اتخاذ الإجراءات التصحيحية 90

الفصل السادس
مباحث الإدارة الناجحة للوقت

أنواع الوقت في حياتنا 95

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه 96

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة 97

فوائد تنظيم الوقت 100

توصيات عملية لإدارة الوقت 100

المشكلة هي الوقت أم الإنسان 102

استبيان لتنمية المهارات القيادية 109

الفصل السابع
مسارات ومهارات تنظيم الوقت

مسارات تنظيم الوقت 115

مهارات تنظيم الوقت 119

تحليل استخدام الوقت 120

أقسام الوقت 131

قواعد ادارة الوقت 131

الفصل الثامن
المواجهة مع مضيعات الوقت

تمهيد 139

معوقات إدارة الوقت 139

مضيعات الوقت 141

مواجهة غياب تنظيم الوقت 148
فرص الاستفادة من الوقت 151
تنظيم الوقت يساعد على اتمام العمل بمجهود أقل 152

الفصل التاسع
إدارة التغير والتقييم

تمهيد 161
تقييم المهارات الإدارية المتصلة بالتغيير 162
مفهوم تقييم الأداء 163
أهمية تقييم الأداء.. 164
فوائد تقييم الأداء 166
أهداف تقييم الأداء 168
معايير تقييم الأداء 169
عوامل التقدير ودرجاتها.. 171

الفصل العاشر
التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع

تمهيد 179
أنواع التغيير.. 180
عملية التغير 182
المدخل لإدارة التحول والتغيير 183

اكتساب الالتزام بالتحول والتغيير 187
مبادئ أكثر شمولية للتغير والتطور 190
قائمة المصطلحات الإدارية 197
قائمة المصطلحات باللغتين العربية والإنجليزية 207
المصادر والمراجع 221

مقـــدّمة

الحمدُ لله الذي أنزل على عبده ونبّيه الذي اصطفى الكتابَ، ولم يجعل له عوجاً، وشرع الإسلامَ وجعل له منهجاً ، وأعزَّ أركانه على مَن غالبه، فجَعله أمناً لمن عَقله ، وسلماً لمن دَخله، وبرهاناً لمن تكلّم به ، وشاهداً لمن خاصَم عنه، ونوراً لمن استضاءَ به، وفهماً لمن عَقَل ، ولّباً لمن تَدبّر ، وآيةً لمنِ توسّم ، وتبصرةً لمن عَزم، وعبرةً لمن اتعّظ، ونجاةً لمن صَدق، وثقةً لمن توكّل، وراحةً لمن فوّضَ، وجنةً لمن صَبرَ .

وبعـــد ...!

فالإدارةُ حركةٌ وزمنٌ، عمل ووقت ، إذ مَا مِن عملٍ يؤدّى إلا كانَ الوقتُ إلى جانبه، وما من حركة تُؤدّى إلا ضمن وقت محدد، فالوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن اهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تُستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، بيد أن الحقيقة الماثلة أمامنا اليوم تكاد تنطق وتصرح وتقول: إن كثيراً الناس ومن المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه، الضروري لكل شيء، وتجد آخرين يستحوذ عليهم اعتقاد بأنهم يؤدون عملاً جيداً، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين، فالمجتمع عموماً يمنح التقدير لهؤلاء الناس والمديرين، الذين يحاولون ما وَسَعتهم المحاولةُ دون أن يفلحوا،أكثر مما يقّدر أولئك الذين يبدو أنهم لا يحاولون الارتفاع بجهدهم على نفس المستوى، ولكنهم يفلحون... ولسوء الحظ فإن الكثير من المديرين لا يحرصون على الوقت، والقليل منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً، ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم أو أنهم لا يعرفون كيف يحددون الأولويات، وبذلك يقتربون من الوصف بأنهم يبذلون أربعة أخماس وقتهم في القيام بواجبات و مسؤوليات تتصل بخمس ما يحققونه من نتائج.

إن الحقيقة الثابتة في إدارة الوقت، هي أنه ليست هناك ساعات أكثر في اليوم، فهذه الحقيقة تفيد أن هناك أربعاً وعشرين ساعة في اليوم و(168) ساعة في الأسبوع

و(8766) ساعة في السنة لا أقل ولا أكثر، أما الحقيقة الأخرى فتفيد أننا جميعاً متساوون في الوقت سواء أكنا أغنياء أو فقراء، أقوياء أو ضعفاء، فرئيس الدولة يملك نفس كمية الوقت التي يملكها موظف صغير في شركة تأمين أو تملكها ربة بيت أو رجل متقاعد ، فالمشكلة إذن ليست في عدم الحصول على وقت كاف أو في عدم إمكانية استعارة وقت الآخرين أو سرقته، بل هي في كيفية إدارة الوقت المتاح.

إن النجاح في إدارة الوقت، يتطلب وجود أهداف محددة والتزاماً مخلصاً لتحقيقها، فالأهداف الكبيرة تعني أناساً كباراً، وليتذكر المرء أنه لن يستطيع النجاح إذا ما ظل يلهث خلف الهدف الذي وضعه أو وُضع له ، وإن النجاح لا يتحقق بدون التزام . وفي هذا الإطار يعتقد علماء النفس أن الناس غير الناجحين هم الذين يرغبون في أن يكونوا كذلك، فإنجازاتهم كانت وفق هذا الوصف ودون مستوى إمكانياتهم. ولتكن على ثقة بأن الذين لم يحققوا النتائج المرغوب فيها في الوقت المتاح، لم يولدوا بعد، إنهم يضيعون أنفسهم بأيديهم، وإن الناس و المديرين الذين يعرفون ما يريدون ، سيجدون حياتهم مليئة بالفرص.

إذن .. فليعرف الإنسانُ ما يريد، ثم عليه أن يفعلَ ما يوصله إلى ما يريد، وهذا الاتجاه يستوجبُ أن يلزم الإنسانُ نفسه بالنجاح والبدء من حيث هو النجاح والفعل الملموس،لا يوقف الأحلام عن الغد وإنما يبدأ الحياة اليوم ، ثم ليكن كمثل ذلك النوع من الناس، الذين يرغب في أن يكون مثلهم ،وسيكون بعونه تعالى بمثل هذا الوصف وأفضل منه . إننا لا نجد هنا أبلغ مما قاله أحد الحكماء : ((سأل الممكنُ المستحيلَ : أين تقيم ؟ فأجابه : في أحلام العاجز)). من هذا المبدأ ينبغي أن نتأكد من أننا لن نستطيع السيطرة على الوقت بشكل كامل ولو حرصنا، فهناك أجزاء من الوقت لا نستطيع السيطرة عليها، ومع ذلك فالإنسان العامل في هذا المستوى أو ذاك، وهذا الاختصاص أو غيره ، **أن يجعل من إدارة الوقت الفعالة، عادة يومية، مما يفرض عليه العمل وفق أربعة محاور أساسية:**

1. تخطيط الوقت، بما يعني تحديد الأهداف وكتابتها، وتحديد الأولويات، وبالتالي التركيز على الأهداف لا الأنشطة.
2. تسجيل الوقت وتحليله، بما من شأنه التوقف عن أداء أي نشاط لا يسهم في تحقيق الأهداف.
3. جدولة الوقت يومياً ووضع حدود للوقت الذي ينبغي أن يقضى في كل نشاط وبما يكفل الانتهاء قبل بدء نشاط جديد، مع ترك بعض الوقت للمهام غير المتوقعة (والمقاطعات).
4. التعود على عادات عمل إيجابية من ذلك مثلاً: استثمار الساعة الأولى من العمل اليومي أحسن استثمار ممكن، وتخصيص ساعة هدوء، وإتباع المبادئ الأساسية التي ذكرت في غير موضع، والتي من شأنها التخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها ما أمكن... ولنتذكر القول البليغ : ((إن الرجلَ القويّ يعملُ والضعيفَ يتمنّى)).

وليس القصد من هذا الكتاب تقرير حقائق علمية أو أكاديمية فحسب، بقدر ما كان القصد تعريف النفس وتذكيرها بأهمية الوقت، وحملها على طاعة الربّ العليم الخبير تبارك سبحانه وتعالى، كي تُسعَد بقربه في الدنيا والآخرة ، لاسيّما وأن عبادة الخالق الجليل طاعة طوعية، تسبقها معرفة يقينية، تفضي الى سعادة أبدية، فالإنسان من جِبلته أنه إذا عَرفَ الآمرَ ثم عَرفَ الأمرَ ، تفانى في طاعة الآمر، أما إذا عَرفَ الأمرَ ولم يَعرف الآمرَ ، تَفنَّنَ في التفلّت من أمره سبحانه ، وهذه مشكلتنا في البلاد، معرفةُ الأمر وضعفٌ في معرفة الآمر !! ومعرفةُ المسالك الصحيحة وانحرافٌ عنها حين يخلوا مَن يخلوا بمحارم الله لينتهكَها ، فالعملُ لا يُقبلُ إلاّ إذا كان خالصاً وصواباً، خالصاً ما ابتغي به وجه الله ، وصواباً ما وافق سنّةَ رسول الله الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلّم .

في نهاية هذه الكلمة أشكر كل الإخوة والأساتذة الذي ساهموا بشكل أو بآخر في إخراج هذا الكتاب الى حيز الوجود ، وبخاصة بنتنا الحبيبة حبة القلب (الدكتورة نور سلمان) وأخيها الحبيب حبة العين (زكريا)، وأعوذُ بك ربيّ يا رحمن يا رحيم ، يا غفار

يا تواب ، أن يكونَ أحد أسعدَ بما علّمتني مني ، وأعوذُ بـك أن أقـولَ قـولاً فيـه رضـاك ألتمسُ به أحداً سواك ، وأعوذُ بك من فتنة القول، كما أعوذُ بك من فتنة العمل ، وأعوذ بك أن أتكلّفَ ما لا أحسن ، كما أعوذُ بك مـن العجـب بمـا أُحـسن ، والحمـدُ لله ربِّ العالمين ، والصلاةُ والسلامُ على سيدِّ المرسلين سيدِّنا وحبيبنا محمد المبعوثِ رحمة للعالمين

د. سلمان زيدان

الفصل الأول

إدارة الوقت في الإسلام

الفصل الأول

إدارة الوقت في الإسلام

تمهيد:

يمثل الوقتُ عنصراً أساسياً وهاماً في حياتنا اليومية وهو آية من آيات الله الدالة على حكمته وبديع صنعه، وقد أقسم الله بالوقت في سور وآيات عديدة، وأنه من المعروف لدى المفسرين، أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه وينبههم على جليل منفعته، وهذا إن دل فإنما يدل على أهميته البالغة، ومن بين هذه السور سورة العصر والآيات التي سنأتي على ذكر بعض منها، والتي هي في غاية البلاغة والإيجاز والبيان.

أهمية الوقت والتخطيط له في القرآن الكريم

قال سبحانه وتعالى: ﴿ وَالْعَصْرِ(1) إِنَّ الإنسَانَ لَفِي خُسْرٍ(2) إلا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴾ سورة العصر: الآية 1-3، إذ أقسمَ اللهُ جلَّ شأنُهُ بالعصر، وهو الدهر أو الزمن لِما فيه من العبر والدروس من جهة مرور الليل والنهار على التقدير، وتعاقب الظلام والضياء على الإنسان والخَلق كله، وما في ذلك من استقامة الحياة وكيفية تصريف شؤونها وشؤون مصالح الأحياء. والمراد بالعصر عند بعض أهل التفسير وقت صلاة العصر أو ما بعد الزوال إلى الغروب.

وقال سبحانه وتعالى : ﴿ لا أُقسِمُ بِيَوم القِيَامَةِ ﴾ سورة القيامة: الآية 1. هنا ألـ (لا) زائدة، والتقدير أقسَمَ اللهُ الخالقُ العظيم بيوم القيامة، وإقسامه سبحانه بيوم القيامة لتعظيمه وتفخيمه لهذا اليوم، ولله أن يُقسِمَ بما شاءَ من مخلوقاته وخَلقه.

وقال سبحانه وتعالى : ﴿ أَلَم نَخلُقكُم من مَاءٍ مَهينٍ * فَجَعلنَاهُ في قَرارٍ مَكينٍ* إلَى قَدَرٍ مَعلُومٍ ﴾ سورة المرسلات: الآية 20-22. وتفسير الآيات أن الله الخالق عزَّ وجلَّ خلق الإنسان من ماء ضعيف حقير، وهو النطفة، في مكان حريز وهو الرحم، وقَدَّرَ مدةَ حملِهِ، وهي في جنس البشر تسعة أشهر.

وقال سبحانه وتعالى : ﴿ وَاذكُرِ اسمَ رَبِّكَ بُكرَةً وَأَصِيلاً ﴾ سورة الإنسان: الآية 25. بمعنى صلِّ لربِّك أولَ النهار وآخرَه، فأولُ النهار صلاةُ الصبح، وآخرُ النهار صلاةُ العصر.

وقال سبحانه وتعالى : ﴿ وجعلنا الليلَ والنهارَ ءَايتين فَمَحونا ءَايةَ اللَيلِ وَجَعَلنَا ءَايةَ النَهار مُبصِرةً لتَبتغُوا فَضلاً مِن ربِّكُم وَلتعلَمُوا عَددَ السِنينَ والحِسَابَ وكُلَّ شَيءٍ فَصَّلناهُ تفصِيلاً ﴾ سورة الإسراء : الآية 12.

وقال تبارك وتعالى : ﴿ أقِمِ الصَلاةَ لِدُلُوكِ الشَمسِ إلَى غَسَقِ اللَيلِ وَقُرءَانَ الفَجرِ إنَّ قُرءَانَ الفَجرِ كَانَ مَشهُوداً* وَمن اللَيلِ فَتَهَجَّد بِهِ نَافلةً لَكَ عَسَى أن يَبعَثَكَ رَبُّكَ مَقامَاً مَحمُوداً ﴾ سورة الإسراء : الآية 78-79، بمعنى أقِم الصلاةَ من وقتِ الزوال إلى إقبال ظلمة الليل، أي الظهر والعصر والمغرب والعشاء، أما صلاة الفجر وقرآن الفجر فتشهدهما ملائكةُ الليل وملائكةُ النهار.

ويقول سبحانه وتعالى : ﴿ وَلا تَقُولَنَّ لشَيءٍ إنِّي فَاعلٌ ذَلكَ غَداً * إلاَّ أن يَشاءَ اللهُ وَاذكُر رَبَّكَ إذا نَسِيتَ وَقُل عَسَى أن يَهديَنِ رَبِّي لأَقرَبَ مِن هَذا رَشَداً * ولَبِثُوا في كَهفِهِم ثَلاثَ مَائةٍ سِنِينَ وَازدَادُوا تِسعاً ﴾ الكهف : الآية 23-25.

هنا قال سبحانه وتعالى : ﴿ وَلَبِثُوا في كَهفِهِم ثَلاثمَائةٍ سِنينَ وَازدَادُوا تِسعَاً ﴾ سورة الكهف: الآية 25، وهذه السنون الثلاثمائة عند أهل الكهف شمسية، وتزيد القمرية

عليها عند العرب تسع سنين، وقد ذُكرت في قوله تعالى : ﴿ وَازدَادُوا تِسعاً ﴾ أي تسع سنين، فالثلاثمائة الشمسية هي ثلاثمائة وتسع قمرية.

ويقول الخبيرُ العليم جلَّ شأنهُ: [وعُرِضُوا عَلى ربِّكَ صَفّاً لَقد جئتُمُونا كَمَا خَلقنَاكُم أولَّ مَرة بَل زَعَمتُم ألَّن نَجعَلَ لَكُم مَوعِداً ﴾ سورة الكهف: الآية 48، أي عُرضوا فرادى، حفاة، عُراة، ويُعرَض كلُّ مَن هو في وصف المنكِر للبعث في الموعد الذي يحدّده للبعث وللحساب، وحده الأحَدُ الخالقُ سبحانه وتعالى.

ويقول الرحمنُ الرحيم : ﴿ إنَّ السَاعةَ ءَاتيةٌ أكَادُ أُخفيهَا لتُجزَى كُلُّ نَفسٍ بِمَا تَسعَى﴾ سورة طه : الآية 15، هنا يخفي ربُّ العرش العظيم الساعةَ عن الناس ويظهر لهم قربها بعلاماتها، لتجزى فيها كلُّ نفس وما تسعى من خير أو شر.

ويقول جلَّ شأنهُ العزيزُ الحكيم : ﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اذكُرُوا اللهَ ذِكراً كَثيراً * وَسبحُوُه بُكرَةً وَأصيلاً ﴾ سورة الأحزاب : الآية 41-42، أي اذكروا الله التواب الرحيم ذكراً كثيراً، وسبحوّه أول النهار وآخره.

ويقول تعالى: ﴿ وَسَبّح بِحَمدِ رِبِّكَ بالعَشّي والإبكَار ﴾سورة غافر : الآية55.

ويقول تعالى : ﴿ وَسَبّح بحَمدِ رِبِّكَ قَبلَ طُلوعِ الشَمسِ وَقَبلَ الغُرُوب ﴾ سورة ق: الآية 39، بمعنى صلِّ واحمدْ ربَّ العرش العظيم في كل الأوقات، قبل طلوع الشمس وقبل الغروب، أي صلاة الصبح وصلاة الظهر والعصر.

وقال سبحانه وتعالى في سورة النبأ: الآيات : 9، 10، 11 ﴿ وَجَعلنَا نَومَكُم سُبَاتاً ﴾ السبات أن ينقطع عن الحركة أي ليستريح، والروح في البدن، ﴿ وَجَعَلنَا اللَيلَ لِبَاساً ﴾ أي نلبسكم ظلمته ونغشيكم بها كما يغشيكم اللباس،﴿ وَجَعَلنَا النَهارَ معاشاً﴾ مضيئاً ليسعوا فيما يقوم به معاشهم وما قَسَمه اللهُ لهم من الرزق. يُذكرُ أنَّ (اللَيلَ والنَهارَ) قد وردتا (54) مرة في القرآن العظيم، إذ ذكر الرحمنُ الرحيمُ الليلَ أولاً ثم النهارَ ثانياً، والله أعلم في ترتيب تعاقب الليل والنهار.

وقال سبحانه وتعالى في سورة الفجر : الآيات 1، 2، 3، 4 : ﴿ والفَجـرِ* ولَيـالٍ عَـشرٍ﴾ أي الليالي العشر الأولى من ذي الحجة، ﴿ والشَفعِ وَالـوَترِ ﴾ الـشفع الـزوج، والـوتر الفرد، من كل الأشياء، وقيل المراد بالـشفع يومَـا التـشريق الأول والثـاني اللـذان يجوز التعجل فيهما، والوتر اليوم الثالث،﴿ واللَيـلِ إذا يَـسرِ ﴾ أي إذا جـاء وأقبـل واستمر ثم أدبر.

وقال سبحانه وتعالى في سورة يوسف : ﴿ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِيقُ أَفتِنَا فِي سَـبعِ بَقَـرَاتٍ سِمَانٍ يَأكُلُهُنَّ سَبعٌ عِجَافٌ وَسَبعِ سُنبُلاتٍ خُضرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلّـي أرجِـعُ إِلى النَاسِ لَعَلَهُم يَعلَمُونَ* قَالَ تَزرَعُونَ سَبعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدتُم فَـذَرُوهُ فِي سُـنبُلِهِ إلاَّ قَلِيلاً مِمَّا تَأكُلُونَ * ثُمَّ يَأتِي مِن بَعدِ ذَلِكَ سَبعٌ شِدَادٌ يَأكُلنَ مَا قَـدَّمتُم لَهُـنَّ إلاَّ قَلِيلاً مِمَّا تُحصِنُونَ* ثُمَّ يَأتِي مِن بَعدِ ذَلِكَ عَامٌ يُغَاثُ فِيهِ النَـاسُ وَفِيـهِ يَعـصِرُونَ ﴾ سورة يوسف: الآيات 46–49، هنـا أورد المفسّرون في معـرض التفـسير للآيـات المـذكورة ولقصة سيدنا يوسف عليه السلام مع عزيز مصر و تأويل رؤياه، مـن أن مـا فعلـه يوسف في تفسيره لرؤية الملك هو وضع خطة زمنية بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج و تخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منـه في سنوات الجدب.

ويذكر الله سبحانه وتعالى في كتابه المبين موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم، الموقف الأول : ساعة الاحتـضار وفيـه يقـول الكافر كمـا أخـبر القـرآن الكـريم ﴿ حَتّـى إِذَا جَـاءَ أَحَـدَهُمْ الْمَـوْتُ قَـالَ رَبِّ ارجعوني(99) لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَـلا إِنَّهَـا كَلِمَـةٌ هُـوَ قَائِلُهَـا وَمِـنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ ﴾ سورة المؤمنون: الآية 99–100.

والموقف الثاني : في الآخرة، يقول تعالى : ﴿ وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَنْ لَمْ يَلْبَثُوا إِلا سَـاعَةً مِنْ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ ﴾ سورة يونس:الآية 45.

كذلك يقول سبحانه وتعالى العليم الخبير : ﴿ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا ﴾سورة النازعات:الآية 64.

ويقول العزيز الحكيم : ﴿ قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ(112) قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلْ الْعَادِّينَ(113) قَالَ إِنْ لَبِثْتُمْ إِلاَّ قَلِيلاً لَوْ أَنَّكُمْ كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ سورة المؤمنون: الآيات112 – 114.

ويقول جلَّ شأنه العزيزُ الحكيم : ﴿ وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى* وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى ﴾ سورة الليل : الآية 1-2.

أهمية الوقت في أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم:

يقول الحبيبُ المصطفى الرسولُ الكريم صلى الله عليه وسلّم، فيما رواه ابن عباس رضي الله عنهما: {**نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس،الصحة والفراغ** } رواه البخاري،بمعنى أن مَن صَحّ بدنه و تفرّغ من الأشغال الشاقة ولم يسعى لاستثمار هذه الصحة و الفراغ لتحقيق أهدافه التي تعينه على الدنيا و الآخرة و ترقى به إلى مدارج الفائزين، فهو كالمغبون تماماً. هاتان النعمتان من أعظم نعم الله على عباده. وقد أورد رسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام تقسيماً رائعاً للوقت حيث يقول مما رواه عن صحف إبراهيم عليه السلام: {على العاقل، ما لم يكن مغلوباً على أمره، أن تكون له ساعات، ساعة يناجي فيها ربه، و ساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة يتفكر فيها في صنع الله، وساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم و المشرب}، أليس هذا هو تنظيم الوقت الذي يتحدث به علماء الإدارة اليوم. وفي حثه عليه الصلاة والسلام على تنظيم الوقت وعدم إضاعته يقول، في حديث ابن عباس قال : قال رسول الله لرجل وهو يعظه: {اغتنم خمسا قبل خمس، شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناءك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك} فقد لخصّ النبي صلى الله عليه وسلّم في هذه الكلمات الموجزة البليغة ما تناوله الباحثون في علم

الإدارة في كتب عدة، فهو من جوامع الكلم إذ تحّدث الحبيب المصطفى عن أهمية الوقت والمبادرة إلى استثماره واغتنام قوة الشباب وفرص الفراغ في العمل الصالح المثمر، وحذّر صلى الله عليه وسلّم من خمس معوقات لاستثمار الأوقات، كل ذلك في عبارات وجيزة لا تبلغ العشرين كلمة.

وذكر البيهقي عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها، عن النبي صلى الله عليه وسلّم أنه قال : { ما من ساعة تمرُّ بابنِ آدم لا يذكرُ اللهَ تعالى فيها إلاّ تحسَّرَ عليهَا يومَ القيامة }.

ضمن هذا السياق المتواصل مع الإيمان بالله سبحانه وتعالى وبرسوله الكريم صلى الله عليه وسلّم، نقول إن علامة التعظيم للحق عزَّ وجلَّ ولأوامره، هي في رعاية أوقاتها وحدودها والتفتيش على أركانها وواجباتها وكمالها، والحرص على تحسينها وفعلها في أوقاتها، والمسارعة اليها عند وجوبها، والحزن والكآبة والأسف عند فوت حقٍ من حقوقها، كمن يحزن على فوت صلاة الجماعة، ويعلم أنه لو تُقُبِّلَت منه صلاتُهُ منفرداً، فاته قد فاته سبعة وعشرون ضعفاً، ولو أن رجلاً يعاني البيع والشراء يفوته في صفقة واحدة في بلده من غير سفر و لا مشقة، سبعة وعشرون ديناراً، لأكل يديه ندماً وأسفاً، وكذلك إذا فاته أول الوقت الذي هو رضا الله تعالى. وينبغي أن يعلم المرء أن سائر الأعمال تجري هذا المجرى، فتفاضلُ الأعمال عند الله الخبير العليم بتفاضل ما في القلوب من الإيمان والإخلاص والمحبة للخير وتوابعه والاستثمار الأمثل للوقت في ذكر الله وفي العمل الصالح.. وبهذه القواعد: تفاضل الأعمال بتفاضل ما في القلوب من حقائق الإيمان، وتكفير العمل للسيئات بحسب كماله ونقصانه، تزول إشكالات كثيرة.

وبهذا يزول الإشكال الذي يورده مَن نقصَ حظُهُ من هذا الموقف على الحديث الذي فيه: { إنَّ صَومَ يومِ عَرَفَة يُكفِّرُ سنتين، وصَومَ يَومِ عاشُوراء يُكفِّرُ سَنة } رواه مسلم وأبو داود وأحمد في المسند.

والصلاةُ على رسول الله صلى الله عليه وسلّم مطلوبةٌ في كل وقت، غيرَ أنه صلى اللهُ عليه وسلّم قد حثَّ عليها في يوم الجمعة بالذات، لما فيه من البركة والنور. فعن أوس بن أوس رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلّم: { من أفضل أيامكم يومُ الجمعة، فيه خُلق آدمُ، وفيه قُبض، وفيه النفخة، وفيه الصعقة، فأكثروا عليَّ من الصلاة فيه، فان صلاتكم معروضة عليَّ". قالوا : يا رسول الله، وكيف تُعرض صلاتُنا عليكَ وقد أرمت، يعني بليت، ؟ فقال صلى الله عليه وسلّم:"ان اللهَ عزَّ وجلَّ حرمَّ على الأرض ان تأكلَ أجسادَ الأنبياء }.

فان ضعفت النفسُ عن ملاحظة قصر الوقت وسرعة انقضائه، فليتدبَّر الإنسانُ في كلِ زمانٍ ومكانٍ :

قوله عزَّ وجلَّ : ﴿ كَأَنَّهُم يَومَ يَرَونَ مَا يُوعَدُونَ لَم يَلبَثُوا إلاّ ساعةً من نهار ﴾
سورة الأحقاف : الآية 35

وقوله سبحانه وتعالى : ﴿ كَأَنَّهُم يَومَ يَرَونَها لم يَلبَثوا إلاّ عَشيّةً أو ضُحَاهَا ﴾
سورة النازعات: الآية 46

والنبي الصادق الأمين الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم يقول:{ إذا قَامَت السَاعةُ وفي يدِ أحدِكُم فَسِيلةٌ فَليغرِسهَا}... فالوقت الصالح والمستثمر في الخير والبناء والجهاد والعمل المحمود مورد فريد وفرصة عظيمة ومرغوبة في الدنيا والآخرة، ولقد أصبح الوقت المتاح أمام القيادات الأمامية على درجة عالية من الأهمية حتى أن كثيراً من المنظمات اليوم تعتبر وقت الإدارة معياراً حاسماً للدخول في مشروعات جديدة بدلاً من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت، لذا ينبغي على كل موظف ومدير أن يكون ناجحاً في إدارة وقته، متمسكاً بمبدأ (أعمل بطريقة أذكى، وبمشقة أقل)، فالذين لا يعرفون قيمة الوقت، لا يستحقونه، وإن كل لحظة في الحياة، لا يمكن أن تتكرر، بل نقول إن إضاعة دقيقة من العمل إضاعة فرصة من التقدم. وقد قيل سابقاً: إن الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان، إلا الوقت الذي يقضّيه، من ساعة الميلاد إلى ساعة

الوفاة. . وقيل أيضاً: إن الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد، كائناً مَن كان، تغـييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه.

شيء آخر ننوه عنه في هذا السياق، فالله عزّ وجلّ قال :

﴿ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقاً مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِن تَفَاوُتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَى مِن فُطُورٍ ﴾ سورة الملك: الآية 3.

فكلُّ خلق الله متقن. ﴿ إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ﴾ سورة القمر: الآية 49.

وللتوضيح في المعنى، نقول على سبيل المثال لا الحصر، إن الطيور تهاجر سنوياً لضمان سلامتها، تقطع سبعة عشر ألف كيلومتر، وبعضها يطير ستاً وثمانين ساعة دون توقف!. . هل في الأرض كلها طائرة من الطائرات الحديثة بإمكانها أن تطير ستاً وثمانين ساعة دون أن تتزود بالوقود؟ غير ممكن.

يقول سبحانه وتعالى العليم الخبير:﴿ أعطَى كُلَّ شَيءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى﴾ سورة النازعات:الآية 64.

وقد بيّن الحبيبُ المصطفى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم أهمية أن يكون الإنسان المؤمن بمستوى خلق الله عزّ وجلّ له، إذ أنه سبحانه خلق الإنسانَ في أحسن تقويم، كذلك أكد رسول الرحمة صلى الله عليه وسلّم على أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم في أكثر من حديث، حيث.حثّ صلى الله عليه وسلم على ضرورة اغتنام الوقت بقوله: { أغتنم خمساً قبل خمس } وذكر منها { فراغك قبل شغلك}، وبيّن صلى الله عليه وسلم في حديث آخر أنه : { لا تزول قدَما عبدٍ يومَ القيامة حتى يُسأل } وذكر منها { عن عُمره فيما أفناه } رواه الترمذي.

وفي ذلك يقول سيدنا أبو بكر الصديق رضي الله عنه: (اعلم أنّ لله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار). . لقد أصبح إدراكُ أهمية إدارة الوقت وضرورة استثماره معروفًا على نطاق عالمي، وبذلك لا يمكن النظر إلى إدارة الوقت على

أنها إدارة تنظيمية فقط، بينما يعتقد البعض أنه عند الحديث عن تنظيم الوقت وإدارته والبحث فيه وعن إدارته بفعالية أن تجعل الحياة كلها لا وقت للراحة، بالطبع هذا مفهوم خاطئ لأن الوقت منظّم أصلاً، والوقت أيضًا لا يُدار ولا يمكننا أن نتحكم فيه، إنما الوقت هو الذي يديرنا، وهناك أنواع من الناس، فمنهم من يُنظّم وقته ومنهم من لا يُنظّمه، فالذين يُنظّمون وقتهم يوجد منهم مَن يكون فعالاً ويستفيد بشكل كبير من تنظيمه لوقته، ومنهم من لا يستفيد من تنظيمه للوقت ويكون مشغولاً في طاحونة الحياة، والذين لا يُنظّمون وقتهم لا يشعرون بالملل لأنهم متخبّطون في أعمال قليلة الأهمية، وإذا بَدأ الشخصُ بتنظيم وقته بطريقة فعالة فإنه حتمًا سوف يحصد نتائج إيجابية، منها زيادة فعاليته في العمل أو أي مجال آخر في حياته، وسوف يحقق أهدافه بطريقة أسرع ويقل المجهود من أجل تحقيق هذه الأهداف. . فالموظف عندما يبدأ بالتركيز على إدارة وقته بفعالية وتحديد أهدافه ورسمه للطريق الذي سوف يمشي فيه، فإنه بذلك يُعزز قدرته على الإنتاج ويكون قد بدأ بالطريق الصحيح للوصول إلى الفرص الحقيقية التي تُحقّق له الإنجازات والأهداف، ويلاحظ أنه يبدأ العمل بتلقائية وبدون تكلف ويحافظ على أعماله.

وقد كانت المفاهيمُ العظيمةُ السابقة عن الوقت وأهميته ماثلة للعيان دوماً في حياة الناجحين من سلف هذه الأمة، فقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال: (ما ندمتُ على شيء ندمي على يومٍ غَربت شمسُهُ، نَقصَ فيه أجلي ولم يزدد عَملي)، وروي عن الحسن البصري رحمه الله قوله : (ما من يوم يَنشَقّ فجرُهُ إلا نادى منادٍ من قبل الحق : يا ابن آدم، أنا خلقٌ جديدٌ وعلى عملِك شهيدٌ، فتزّود مني بعملٍ صالح فإني لا أعود إلى يوم القيامة)، ويقول الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله في كتابه (الجواب الكافي) : (فالعارفُ لزمَ وقته، فإن أضاعَه ضاعت عليه مصالحُهُ كلُها، فجميعُ المصالح إنما تنشأ من الوقت، وان ضيَّعه لم يستدركه أبداً.. فوقتُ الإنسان عمرُهُ في الحقيقة، وهو مادةُ حياته الأبدية في النعيم المقيم، ومادةُ

معيشته الضنك في العذاب الأليم، وهو يمُر أسرعَ من مَرِّ السّحاب. فما كان من وقته لله وبالله فهو حياته وعمره، وغير ذلك ليس محسوباً من حياته، وان عاشَ فيه عاشَ عيشَ البهائم. فإذا قَطع وقتَه في الغفلة والسهر والأماني الباطلة، وكان خيرَ ما قَطعه به النوم والبطالة، فموتُ هذا خيرٌ له من حياته).

وإذا كان للوقت كل هذه الأهمية، حتى ليعد هو الحياة نفسها، فإن على المرء أن يحرص على الإفادة منه والمحافظة عليه. يقول الحسن البصري : (أدركتُ أقواماً كانوا على أوقاتهم أشدَّ منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم، فكان حصاده علماً نافعاً وعملاً صالحاً وجهاداً مبروراً وفتحاً مبيناً وحضارةً راسخةَ الجذور باسقةَ الفروع.،وكانوا يحرصون كلَّ الحرص على ألاّ يمرّ يومٌ أو بعضُ يوم أو برهة من الزمن، من دون أن يتزوّدوا بعلمٍ نافع أو عملٍ صالح أو إسداء نفع للغير، حتى الأعمال لا تذهب سدى، وتضيع هباء وهم لا يشعرون).

تقدير الوقت عند السلف الصالح من الأجداد العظام

- هذا الإمام أبو بكر الأنباري يدخل عليه الطبيب في مرض موته، فينظر إلى بوله، ويقول له "قد كنت شيئا لا يفعله أحد"، ثم يخرج فيقول "ما يجيء منه شيء"، أي أنه فَقدَ الأملَ في شفائه، ويعود إليه ويسأله : "ما الذي كنت تفعل"، فيقول الإمامُ رحمه الله : "كنتُ أعيدُ في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة" أي يقرأ ويكتبُ ويحفظُ عشرة آلاف ورقة أسبوعيا.
- وهذه امرأة الإمام الزهري شيخ الإمام مالك صاحب المذهب المعروف، تشكو من تعلّق زوجها بالكتب فتقول : و الله إن هذه الكتب اشّد عليَّ من ثلاث ضرائر.
- وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه: "و إني اخبر عن حالي، ما أشبع من مطالعة الكتب، و إذا رأيت كتاباً لم أره فكأني وقعتُ على كنز، فلو أنيّ قلتُ إنيّ قد طالعتُ عشرين ألف مجلد كان أكثر، و أنا بعد في طلب الكتب".

- وهذا عبد الرحمن بن تيمية يحكي عن جدّه فيقول: "كان الجّد إذا دخل الخلاءَ يقول لي : اقرأ هذا الكتابَ وارفع صوتَكَ حتى أسمعَ ، مخافة أن يضيعَ الوقتُ الذي يدخلُ فيه الحمامَ دون استفادة.
- أما إمام المفسرين على مّر العصور ابن جرير الطبري، فيُحكى عنه أنه مَكثَ أربعين عاماً يكتبُ في كل يوم أربعين ورقة.

(فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح)

و من العبر والحقائق المستمدة من التجارب الممتدة و رغم الحِكم وخلاصات التجارب وتحريض القيم الحميدة التي تركها لنا التراث العربي و الإسلامي الهائل والذي يجد الباحث فيه مصدراً خصباً لتعاليم إدارة الوقت، من ذلك نقرأ نصاً من كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبدالله عندما ولاّه المأمون الرقة و مصر: (وافرَغ مِن يومِكَ ولا تُؤخّره لغدِك، و أكثر مباشرته بنفسِكَ، فإنَّ لغدٍ أموراً وحوادثَ تُنهيكَ عن عملِ يومك الذي أخرّت ، و أعلم أنَّ اليومَ الذي مَضى ذهبَ بما فيه، فإذا أخرّت عمله أجتمعَ عليك عملُ يومين، وإذا أمضيتَ لكل يوم عملَه أرحتَ بذلك نفسَك، وجمعتَ أمرَ سلطانِك).

وإذا كان للوقت هذه الخصوصية وهذه الأهمية، على غيره، من موارد الحياة، فإن إدارته تختلف عن إدارة هذه الموارد. وقد لخصّ أحد علماء الإدارة هذا الاختلاف بقوله: إن إدارة الوقت تعني **إدارة الذات**، لأن من لا يستطع إدارة ذاته، لا يستطع إدارة وقت الآخرين، وإدارة الذات تتطلب، مثلها مثل إدارة أي شيء آخر، مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة. كما أن إدارة الوقت هي عملية مستمرة، تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل.

فالوقت يسير بنفس السرعة والوتيرة، سواء أكان زمن مسّرة وفرح، أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك، فهو في الشعور لا في الحقيقة. وترجع نفاسةُ الوقت، إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، فرداً أو

مجتمعاً، إنه ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع، بل أغلى منه ومن كل جوهر نفيس. فاهتمام الإدارات العليا والوسطى والناس عموماً، **بالوقت ازداد كثيراً، ويرجع هذا الاهتمام بإدارة الوقت إلى عدة عوامل، أهمها:**

أولاً: ازدياد توقعات المنظمات، لما يجب أن يحققه العاملون فيها.

ثانياً: تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ثالثاً: النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة، منها زيادة حجم المنظمات والحكومات، وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما أذكى الرغبة فيهم (أي في الأفراد) إلى محاولة السيطرة على حياتهم.

وعلى هذا الأساس ينبغي أن ندرك ونفهم أهمية الوقت، باعتباره من أهم عناصر الإدارة الناجحة سواء على صعيد المستوى الإنساني الخاص و على صعيد المستوى الإنساني العام، فهو أساسي للفَلاح والصَلاح للأعمال عند أي إنسان، بغض النظر عن موقعه واختصاصه.. فالوقتُ هو أثمن مورد للإنسان، ومن لا يستطع إدارة وقته لا يستطع أن يُدير أي شيء آخر، ولذلك فإن إدارة الوقت تُعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها النـاسُ وعمومُ الموظفين في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظمُ الدراسات التي تتناولُ إدارة الوقت أن الإدارةَ الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية، ويُعتبر سوءُ إدارة الوقت من المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل وانخفاض الإنتاجية وتبذير المال والآمال.

الفصل الثاني

أهمية ادارة الوقت

الفصل الثاني

أهمية ادارة الوقت

تمهيد:

كثيراً ما نسمع ونقرأ مقولات تتحدث عن أهمية الوقت، فالوقت هو الحياة، والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، يا ابن آدم إنما أنت سويعات فإذا ذهبت ذهب جزء منك، الوقت هو أثمن ما في الوجود.....الخ، ونحن جميعاً في واقعنا ندرك أهمية الوقت في حياتنا ولكن مشكلتنا هي كيف يمكن أن ننظم وقتنا ؟ وكيف لنا أن نستفيد منه؟ وكيف نطوعه لنحقق أهدافنا ؟ فالوقت ثروة فريدة لا مثيل لها، فالجميع لديهم منه المقدار نفسه في كل يوم، ولا يمكن تكديسه أو ادخاره أو فتحه أو غلقه، بل لا بد من إنفاقه بسرعة 60 ثانية في الدقيقة.

ويمكن أن يكون الإنسان ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت أو الاهتمام به، لذا ينبغي على كل فرد أن يبذل أقصى الجهود لاستخدام الوقت المتاح لديه لتحقيق الأهداف، فالوقت هو رأس المال الحقيقي وهو مورد هام من موارد الإدارة، وإدارة الوقت هي بمثابة علم وفن وخبرة استخدام الوقت بشكل فعال، وهي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة. وهناك آراء واختلافات حول مفهوم الوقت، إذ تتعدد تعريفات الإدارة للوقت ولكنها كلها تؤدي إلى نفس المضمون، وهو القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أي الاستثمار الأمثل والفعال لكل الإمكانات المتاحة للإدارة.

خصائص الوقت

تتمثل خصائص الوقت في التالي :

- الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع، فالوقت للجميع ولكن هناك اختلاف في كيفية استثمار الوقت من شخص لآخر.
- الفرد هو المسؤول الوحيد عن وقته ويستطيع أن يستثمره ويخطط له، فالوقت يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديمه أو تأخيره، فالوقت له كمية وله نوعية، فلا ينبغي أن يسرق أحد وقت الآخرين ولا يدعهم يسرقون وقته.
- الوقت هو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، حتى أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استثماره.
- الوقت يساعد على اكتشاف مدى الاستثمار الأمثل له، فهو أداة تقويم ورقابة، إذ كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية.

ضمن هذا السياق فان أهمية الوقت تتجسد في الفهم الواعي من أن :

- الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها .
- الوقت محدّد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال، فهو "مورد شديد الندرة".
- الوقت مورد غير قابل للتخزين، فهو اللحظة التي إن لم تُستثمر تفنى.
- الوقت مورد غير قابل للبدل أو التعويض.
- الوقت يُحاسِبُ عليه اللهُ جلَّ شأنه يوم الحساب، الإنسانَ، في ما أفناه من عمر في دنياه.

حقائق عن الوقت

توصلً بحث موسّع تم في أحد البلدان أن (20 ٪) فقط من وقت أي موظف تُستغل في أعمال مهمة مرتبطة مباشرة بمهام الوظيفة وأهداف المؤسسة، **وأن هذه النسبة موزعة على الشكل الآتي :**

- يُقضّي الموظف في المتوسط ساعتين في القراءة .
- يُقضّي الموظف في المتوسط (40) دقيقة للوصول من وإلى مكان العمل.
- يُقضّي الموظف في المتوسط (45) دقيقة في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل .
- يُقضّي الموظف الذي يعمل في مكتب يتسم بالفوضى (90) دقيقة في البحث عن أغراض مفقودة.
- يتعرض الموظف العادي كل (10) دقائق لمقاطعة محادثة عادية أو تليفونية .
- يُقضّي الموظف العادي (40) دقيقة في تحديد بأي المهام يبدأ.
- يُقضّي الشخص العادي في المتوسط (28) ساعة أسبوعياً أمام التليفزيون .
- الوصول المتأخر لمكان العمل (15) دقيقة يؤدي إلى ارتباك اليوم وضياع ما لا يقل عن (90) دقيقة أخرى.

ويمكن إضافة هذه المعلومات لتساعدنا في فهم أن :

- ساعة واحدة من التخطيط توفر (10) ساعات من التنفيذ .
- الشخص المتوتر يحتاج ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي .
- اكتساب مهمة جديدة يستغرق في المتوسط (15) يوماً من المواظبة.

- أي مشروع يميل إلى استغراق الوقت المخصص له، فإذا خصّصنا لمجموعة من الأفراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة، وخصّصنا لمجموعة أخرى من الأفراد(4) ساعات لإنجاز نفس المهمة، نجد أن كلا المجموعتين تنتهي في حدود الوقت المحدد لها .
- إدارة الوقت لا تعني أداء الأعمال أكثر، بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم الأهداف بشكل فعال في اللحظة .

فوائد الإدارة الجيدة للوقت

- إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية .
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة.
- تحسين نوعية العمل .
- تحسين نوعية الحياة غير العملية.
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة .
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي .
- تحقيق نتائج أفضل في العمل .
- زيادة سرعة إنجاز العمل .
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها .
- تعزيز الراحة في العمل .
- تحسين إنتاجية العمل بشكل عام .
- زيادة الدخل .

الوقت مادة الحياة

البعض لا يعرف إلى أين يتجه ؟ وماذا سيفعل ؟ وأي طريق يسلك؟ يتخبط هنا وهناك، وكثيرون الذين يُسرق منهم جزء من وقتهم، ويخدعون به، ومهما كان هذا الجزء يبدو وكأنه يختفي دون أن يلاحظ. . الوقت مورد ثمين وفريد، ولقد منح الله الوقت لكل إنسان بالتساوي بغض النظر عن عمره أو مكانه، لذلك فإن الوقت هو مادة هذه الحياة كما ورد في الأثر : "كثير من الناس لا يدركون أن الوقت قد ذهب إلا بعد أن يكون العمر قد ذهب".. ومفهوم إدارة الوقت مفهوم شامل ومتكامل وصالح لكل الأزمنة، ولقد ارتبط هذا المفهوم بالعمل الإداري، لا سيّما وأن الأبحاث والدراسات بدأت في زيادة الاهتمام به نظرًا للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وزيادة تكاليف الإنتاج.

والهدف الذي تسعى إليه إدارة الوقت هو أن يجد المسؤول أو الإداري لنفسه وقتاً أكبر تحت تصرفه، باعتبار أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون المنظمة والحصول على النتائج في الوقت المحدد،علاوة على تحقيق التوازن في الحياة الخاصة والعامة، و بين ما يجب عمله من واجبات ورغبات وأهداف.

وإدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط، ولكي يفهم الفرد إدارة الوقت ويقوم بتطبيق أسسها ومبادئها، يجب أن يتعرف على المشاكل التي تقابله عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة وأسبابها، لا أن يعرف كيف يستثمر الوقت فحسب، وبناءً على ذلك يستطيع أن يزيد فاعليته، وكفاءته في الإدارة السليمة للوقت، لاسيما وان إدارة الوقت عملية ذاتية وموضوعية ينبغي أن تناسب الظروف الخاصة بكل فرد. ضمن هذا السياق فان عمليات التغيير للعادات القديمة الخانقة للوقت وإدارته الرصينة تتطلب قوة الإدارة والحزم، واستحضار الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق الإهداء وخلق التوازن في الحياة ما بين الواجبات والحقوق.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه الآخرين، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن الحياة ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيئاً، وإن حققت شيئاً فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب من المرء بوجه عام والموظف بشكل خاص، قبل أن يبدأ في تنفيذ هذا المبدأ، أن يضع أهدافاً لحياته، ما الذي يريد تحقيقه في هذه الحياة ؟ ما الذي يريد إنجازه ليبقى كعلامات بارزة في الحياة ؟ ما هو التخصص الذي سيتخصص فيه ؟.. وعلى هذا الأساس لا يعقل في هذا الزمان أن يشتت الإنسان العاقل ذهنه في أكثر من اتجاه، لذلك عليه أن يفكر في هذه الأسئلة، ويُوجد الإجابات لها، ويقوم بالتخطيط للحياة، وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت. لذلك يدعو العقل الراجح من الإنسان أن يبدأ ويقوم بوضع أهداف وأولويات للحياة، وما هو المطلوب منه لتوظيف الوقت، إذ يمكن للحياة أن تكون ناجحة بشكل كلي إذا اعتمدت على حسن تقدير فكرة الوقت، وهذا الحال والوصف يتطلب بذل جهود غير اعتيادية لاستخدام الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية والاستثمار الأمثل للوقت وما يترتب عليه من نتائج إيجابية، أو الإهدار للوقت وما يترتب عليه من نتائج سلبية.

إن المديرين الناجحين أشخاص يقومون بأعمال، لا يرغب آخرون القيام بها، والإنسان إذا ما أراد أن يقوم بعمل ما فإن عقله يقوم بسبع عمليات فكرية هي:{ لن أعمل، لا أستطيع أن أعمل، أتمنى أن أتمكن من العمل، أظن أني أستطيع أن أعمل، أستطيع أن أقوم بالعمل، سأقوم بالعمل عما قريب، شرعت في العمل فعلاً }... ولكنّ معظم الناس لا يأخذون أنفسهم بالصبر والمثابرة، حتى تتم جميع هذه

العمليات الفكرية، وكثير منهم يقف عند العملية الثانية (لا أستطيع أن أعمل) ولا يتعداها، وبهذا يقفون دائماً في بداية الشوط، بينما يثابر غيرهم ممن ليسوا أكثر منهم قدرة وكفاءة حتى يصلوا نهاية الطريق. ومثل هذا النوع الأول من الناس ينطبق عليهم المثل الذي يقول :((إن الناس الذين يتأخرون في أداء أعمالهم بحكم العادة، هم أناس بعيدون عن النجاح بحكم العادة أيضاً)) وقد قيل أيضاً: إنه لم يكن العمل الجهد والمضني ضماناً للنجاح في يوم من الأيام، صحيح أن الرغبة في امتطاء العمل الصعب عامل من عوامل النجاح، ولكن ليس كل العوامل، فكثير منا يشقى ويعمل بشكل مضن ولا ينجح ،ما يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد النجاح، وهي نفسها قد تقود إلى الإخفاق، بيد ان المنطق يدعو الى استمرار العمل والجهد من دون تردد أو ملل أو كلل.

الإدارة الناجحة للوقت

الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نشعر بالتوازن في حياتنا ونتعرف على مواطن القصور والضعف، والإدارة الناجحة تجعلنا نشعر ونحدد أياً من الأنشطة هي الأهم والتي تشغلنا بصورة أكبر في حياتنا، وتجعلنا نشعر إذا كانت هناك بعض الأنشطة مثل الأنشطة الاجتماعية أو دور العائلة، ومن هم القريبون منا، وهل لهم دور في حياتنا ؟ أم أننا لا نمتلك وقتاً لكي نضعهم ضمن ما يشغلنا، أي إنهم مستبعدون ؟ فكيف نتعامل مع وقتنا ونديره ؟ هي مهارة يمكن تعلمها وتنميتها مع الوقت، فهي تجعلك تنظم جميع الأنشطة التي في الحياة فتجعل وقتًا للعمل وفقًا للأنشطة الاجتماعية، ووقتاً للعائلة، وهناك مقولة تؤكد أهمية إدارة الوقت (**الوقت يطير بسرعة، فهل أنت الذي تقود سرعته أم أنت الذي يقود الطائرة الذي تقله أم أنك** أحد ركاب **الطائرة وهذا الزمن. ..؟**)

ونعتقد كما يعتقد الكثيرون **أن** إدارة الوقت بطريقة علمية وسهلة وواضحة وصحيحة تجعل المرء يشعر **أنه** في الطريق الصحيح والاتجاه الصحيح، فهي تجعله لا

يعتمد على المماطلة والتسويف واختلاق الأعذار، ومن العقلانية أن يبدأ الآن ويأخذ على نفسه عهدًا وليقل: لن أختلق الأعذار لتأجيل الأعمال، بمعنى أن يتعاهد مع نفسه بأنه لن يقوم من مكانه حتى ينتهي من كل أعمال هذا اليوم، ولا يؤجل عمل اليوم إلى الغد.

إذن. . اجعل لنفسك حافزاً يدفعك لإنجاز هدفك وأعد لنفسك مكافأة عند الانتهاء من العمل والمهارة في تحقيق الأهداف في مدة زمنية محددة، والذكاء في هذه الحالة أن تعمل بطريقة أفضل لا بمشقة أكبر، وذلك للتميز بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفاعلية.

وعليه. . نقول للمرء في كل قطاعات العمل: ابدأ الآن وخذ المبادرة في التفكير الجدي وكيف تدير الحياة نحو ما تهدف إليه الآن وفي المستقبل، على أن يكون هناك هدف تسعى من أجله وخطة للوصول إلى هذا الهدف، وإن لم يكن هناك هدف فلا فائدة من تنظيم الوقت، فتنظيم الوقت يقوم على وجود أهداف وإلا سوف تكون الحياة مشتتة لا تحقق شيئاً، ويكون ذلك الإنجاز ضعيفاً نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

الموازنة في إدارة الوقت

إدارة الوقت بشكل جيد تساعد على تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديد ما هو ضروري، وتوجيههم التوجيه الملازم للتخطيط وفي عملية اتخاذ القرار، علاوة على تعزيز اتجاهات الرقابة حيث تيسر إدارة الوقت من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب، سواء كانت داخلية أم خارجية.

وفوائد إدارة الوقت كثيرة منها ما نجد نتائجه في الحال ومنها ما نجده على المدى الطويل، ولا شك أن الفرد عندما يحسن إدارة الوقت ويعرف كيف يستغله وينظمه فأنه يشعر بتحسن عام في الحياة، فيمكن أن يقضي وقتاً أطول مع العائلة أو في زيادة تطوير الذات وتحسين القدرات وإنجاز الأهداف والأحلام، وتحسين الإنتاجية وتقليل

الضغوط في العمل وفي الحياة. . وحتى تشعر بفائدة إدارة الوقت تعرّف على مدى الاستفادة من الوقت، واعرف ما هي العوامل المبددة للوقت، فمثلاً قم بعمل سجل يومي دوّن فيه تفاصيل الأعمال التي قضّيت معظم الوقت فيها، وحدّد كم أخذ كلُّ عمل قمت به من وقت، ثم بعد ذلك قم بتحليل السجل، وعندئذ تلاحظ ما هي العوامل التي تضيع الوقت وعندها تستطيع أن تنظم وتدير الوقت بشكل أفضل، ومن الفوائد التي تشعر بها من خلال إدارة الوقت أنك تستطيع إتمام الأعمال بشكل أسرع وبمجهود أقل، وسوف تحصل على فرص لم تكن بالحسبان لأنك كنت مشغولاً، وهذا يجعل التكيف مع ظروف الآخرين وجداولهم الزمنية ممكناً، وتلاحظ من خلال حسن إدارة الوقت بالطريقة المثلى والصحيحة أنه يوجد في الأمام وبين اليدين الوقت الكافي للنشاطات التي يعتقد المرء بأنه لا يستطيع ممارستها لعدم إدارته لوقته بطريقة فعالة، وهي مثل وقت العائلة والأصدقاء، ووقت النفس أيضًا، إذ يجد أن لديه وقتاً للعمل ووقتاً للتفكير ووقتاً للقراءة ووقتاً للراحة، وبالتالي يقل التوتر والضغط ويشعر بالراحة لأنه وجّه وقته التوجيه الصحيح.

والوقت في العملية الإدارية ينبغي النظر إليه على أنه مورد، ويجب أن يتبناه الجميع كفكرة وممارسة، وأن يكون الإداري قادراً على أن يجد الوقت للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مميز، فإدارة الوقت تجعل الإداري يلاحظ ويقيس مدى التقدم الذي يحرزه من خلال وضع أهدافه وطرق تنفيذها ومتابعتها والرقابة عليها، والمديرون الناجحون ناجحون في إدارة وقتهم لكونهم نجحوا في أن يضعوا نشاطاتهم تحت السيطرة والرقابة، وكذلك منحوا وقتًا أكثر للأساسيات، لذا فسر النجاح لكثير من الموظفين والمديرين موجود في وجود مساعد شخصي في العمل الذي يؤمّن لهم الصورة الكلية لجميع المهمات في متناول اليد.

فالتخطيط: هو وضع وتهيئة وحفظ وتنسيق كل المشاريع الهامة والمواعيد والنشاطات بطريقة منتظمة وموجهة للهدف.

و المتابعة : هي الأساس الناجح في تنظيم ومراقبة التنفيذ ومتابعة المهام.

من هذا المنطلق على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج وتنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضّيه في التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم الإنجاز، وكذلك الوقت الذي يقضيه في جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات أو مستلزمات المكتب قبل البدء في تنفيذ العمل، وهذا السياق يفرض على الإداري وضع الموازنة الضرورية لضمان استثمار أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإن لم تحضر الموازنة وإن لم يتم الاستثمار الأمثل للوقت، فسيظهر هنا وقت غير فعال وهو ناتج عن قصور الإدارة أو عيب في أحد عناصر العملية الإدارية، لذا ينبغي على العاملين في المنظمة أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية وأن يراعي المخطِّط اختيار الزمن المناسب لكل مرحلة من مراحل وصفه لخطة العمل، وبعد التخطيط يأتي دور التنظيم الجيد، فتحديد المهام والاختصاصات وتبسيط الإجراءات تجعل الجميع يعرفون ما هو الضروري وما هو غير ذلك.

أهمية الوسائل المساعدة على إدارة الوقت

قسّم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت الى قسمين:

أولا: الوسائل التقنية:

مثل الحاسبات الآلية، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال،آلات تصوير المستندات ، أجهزة الفاكس والماسح الضوئي،الانترنت والبريد الالكتروني، المفكرة الالكترونية. كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعّل عملية إدارة الوقت، فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، و كذلك الانترنت والبريد الالكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبالتالي تقليص الوقت، ثم الحاسب الآلي الذي يتسم بإمكانية القيام بعدة

أعمال بشكل سريع و دقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي. فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين، فهي قد توفر الكثير من الوقت وقد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية. إن هذا الوصف لا يعني انعدام فائدة وسائل الاتصال هذه، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين تبين من خلالها عدم استخدام العينة المختارة للأدوات التقنية مقارنة بالدول الأخرى، إذ تعرضت الدراسة لتنظيم وتنفيذ الأنشطة ورتابتها حيث اتضح الاهتمام الكبير للمبحوثين بمراقبة مرور الوقت الفيزيائي في أثناء تنفيذ الأنشطة باستخدام الساعات الخاصة التي تمتلكها الغالبية أو بمراقبة ثلاثة أرباع العينة للوقت من خلال ساعات الحائط. وتبين كذلك أن تنظيم أعضاء المجموعة المبحوثة لوقتهم هو تنظيم عام يعتمد بدرجة كبيرة على الذاكرة والتخطيط العقلي، بدلاً من التخطيط الرسمي المكتوب، ويفتقر إلى الدقة الملحوظة في التنظيم بالساعات، وتحديد مواعيد بداية النشاط ونهايته كما هو ممارس في مفكرات تنظيم الوقت الشائعة بين مواطني الدول الصناعية. لذا أوضحت هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط وأهمية استخدام هذه الوسائل التقنية الحديثة في إدارة الوقت لكن من غير إفراط و لا تفريط.

ثانيا: الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية)

مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، إلى جانب الذاكرة الشخصية للمدير وتطبيق التفويض Delegation باعتباره "العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه". فمزايا التفويض عديدة منها، زيادة الفاعلية في العمل، وإعطاء المدير وقتاً للتركيز على المهام الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت، إلا إنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يُعد إعداداً سليماً، بل على العكس قد يثير الفوضى و الإرباك في العمل الإداري، وبالتالي فإننا نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة الوقت، مما يستوجب الاستخدام السليم له. ضمن هذا السياق يذكر باري جليك رئيس مجلس إدارة

شـركات Almost Heaven بفرجينيـا الأمريكيـة، أن الأدوات الأكثـر فاعليـة في إدارة وقته هو التفويض وحجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية. يضاف إلى هـذا وذاك أن إدارة الوقت لا تقتصر على مفهوم مرور الزمن، بل تعتمد أيـضا علـى آفـاق الوقـت (Horizon Time) **الذي** يعيشه الإنسان.

الفصل الثالث

التخطيط وتقديرات المستقبل

الفصل الثالث

التخطيط وتقديرات المستقبل

تمهيد

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية من الوظائف التي تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

خطوات التخطيط

إن عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

1) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
2) وضع السياسات والقواعد التي يُسترشد بها في اختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق الهدف.
3) وضع واختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
4) تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.
5) تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

6) وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات، وكيفية القيام بها، والترتيب الزمني للقيام بكل نشاط ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

أهمية التخطيط

- إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.
- وتبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مزايا التخطيط

التخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها في ما يلي:

1 ـ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

2 ـ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

3 ـ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

4 ـ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

5 ـ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

6 ـ يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض للصدفة.

7 ـ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

8 ـ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

مسؤولية التخطيط

إن مسؤولية التخطيط تتوزع على عدة مستويات إدارية، وعلى وفق الشكل الآتي :

- التخطيط طويل الأجل، وتتولى مهمته المستوياتُ العليا ويشملُ رسمَ السياسات والأهداف العامة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التخطيط متوسط الأجل وتتولى مهمته المستوياتُ الوسطى ويشملُ ترجمةَ الأهداف إلى برامج عمل وتحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.
- التخطيط قصير الأجل وتتولى مهمته المستوياتُ الإشرافية ويشملُ تحويلَ الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، بالإضافة الى بلورة طرق العمل وتجسيدها عبر الوسائل والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والمالية وغيرها.

أولا: الأهداف:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تُسمى غايات وأهدافًا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية. أما العوامل الواجب توافرها في الأهداف فهي متعددة، منها :

1. **درجة الوضوح، إذ إن وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:**
   - المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
   - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
   - المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.
2. **القناعة بالهدف، إذ كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس كل واحد من هؤلاء عالية نحو تحقيق الهدف.**
3. **الواقعية في الهدف، إذ إن الواقعية في الهدف تقوم وتعتمد على مجموعة من الاعتبارات والأسس في مقدمتها :**

- أن يكون الهدف ممكن التحقق والوصول إليه، من دون عوائق وظروف غير طبيعية وغير محسوبة، أي ليس شيئًا مستحيلاً.
- أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية أمام المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في المنظمة بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

- أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجّهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها في إطار التفاعل والاندماج والدافعية الايجابية نحو العمل والمنظمة والولاء لها ولقيادتها.

4. **التناسق والانسجام، إذ يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة ومنسجمة مع بعضها البعض الآخر بحيث يسهل تنفيذها.**
5. **مشروعية الهدف، ويُقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح المعمول بها، بالإضافة الى مراعاة السياسات الحكومية والمجتمعية الصحيحة والمتوازنة روحياً ومادياً.**
6. **القابلية للقياس، إذ إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكّد من مدى تحقيق الأهداف، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطّط له أم أن هناك انحرافات في الأداء تتطلب المعالجة الفورية أو اللاحقة.**

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

أ- مقياس زمني، أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

ب- مقياس كمي، أي تحديد الكمية التي يُراد تنفيذها خلال فترة زمنية معينة.

ج- مقياس نوعي، أي تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداءُ خلال فترة التنفيذ.

ثانيا: التنبؤ:

وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، الذي بدوره يرتبط بعنصر الوقت، ويُعرف التنبؤ بأنه التوقّع بالتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، والتي تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط. ومن الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

- أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
- أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
- غير مكلّف، فلا تفوق التكاليفُ الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
- أن يكون واضحًا.
- ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثًا: السياسات:

وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف. وتُعتبر السياساتُ بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبّر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم. يُذكر أن التخطيط يرتبط بالسياسة، ذلك أن التخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعًا: الإجراءات :

وهي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضّح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال. فالإجراءات خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل

التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامسًا: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

أما المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها فهي:

1 ـ الدقة في تحديد الاحتياجات.

2 ـ الواقعية، بمعنى وجوب أن تراعي الخطةُ الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

3 ـ تحديد المصدر، إذ يُفضّل أن يقومَ المخططُ بتحديد المصادر التي يُستعان بها في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

4 ـ الفترة الزمنية.

5 ـ التكلفة المالية التقديرية.

إعداد الخطة

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظرف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسئولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة أو الفرصة التي يُراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة. هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن مراعاة تحرّي الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أية خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطِّط من معلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي تراعى عند وضع الخطة:

[1] الوضوح الكافي للخطة وفهمها من جميع العاملين بالمنظمة، والسعي لان يساهم في صياغتها كل المستويات الإدارية والتنفيذية (القمة والسفوح والقواعد).

[2] المرونة المتوازنة والصحيحة التي ينبغي أن تكون عليها الخطة، والمرهونة أساساً بالمتغيرات والظروف التي قد تستدعي تغييراً وتطويراً لبعض اتجاهات الخطة وتوقيتاتها.

[3] المشاركة في وضع الخطة، إذ من المهم أن يشارك العاملون في المنظمة بوضع الخطة باعتبارها شيئاً ضرورياً وأساسياً لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[4] مراعاة الجانب الإنساني، إذ يجب على المخطّط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[5] دقة المعلومات والبيانات، لكون البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تُبنى عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

[6] الإعلان عن الخطة، إذ إن الهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل إعداد الخطة

أولا: مرحلة الإعداد، وتشمل :

1 ـ تحديد الأهداف.

2 ـ جمع وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

3 ـ وضع الافتراضات والإجابة عن كل التساؤلات.

4 ـ وضع البدائل وتقويمها.

5 ـ اختيار البديل الأنسب.

6 ـ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياـ مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة:

إذ بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاـ مرحلة التنفيذ:

إذ بعد الموافقة على الخطة يبدأ حيز التنفيذ.

رابعاـ مرحلة المتابعة:

التي تعتبر من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

إن البحث عن أسباب الانحراف يكون عبر :

[1] مراجعة الخطة نفسها.

[2] مراجعة التنفيذ.

[3] الظروف الخارجية.

معوقات التخطيط

1 ـ غياب الدقة في المعلومات والبيانات.

2 ـ اتجاهات العاملين، إذ كثيرًا ما تُحدث الاتجاهاتُ السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

3 ـ عدم دقة أو صحة التنبؤات والافتراضات.

4 ـ إغفال الجانب الإنساني في الخطة،والذي يؤدي إلى مقاومة العاملين في المنظمة للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5 ـ الاعتماد الكلي على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6ـ القيود الحكومية التي قد لا تكون في صالح الخطة ومفرداتها.

7 ـ عدم مراعاة التغيير الحاصل في الواقع الراهن.

8 ـ أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

الإدارة الإستراتيجية

تُعتبر الإدارةُ الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وتُعتبر في الوقت نفسه رحلة شاقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تُسلّم كلُ واحدة منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية، حتى يتحقق الفوز والهدف المطلوب أو اتخاذ ما يلزم من معالجات وتصويبات على بعض بنود الإدارة وعناصرها البشرية والمادية، بحسب مستوياتها وقدراتها ومراحلها الزمنية.

ومن نافلة القول إن معظم الكتّاب والقادة الإداريين يشيرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل متتالية تُشكل في جملتها عمليةً ذاتَ خمس خصائص أساسية وهي:

1 ـ لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

2 ـ جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

3 ـ مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4 ـ إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تجري على فترات دورية.

5 ـ لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

أولاً ـ مرحلة التصميم.

ثانياً ـ مرحلة التطبيق.

ثالثاً ـ مرحلة التقييم.

أولا ـ مرحلة التصميم:

يُطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الرئيسية، والاستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يُحدد لفترة طويلة نوعَ النشاط الذي تُركّز عليه المنظمة وما تقدمّه من خدمات وسلع، والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي تجري والموارد التي تُستخدم.

ثانياً- مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. ولما كانت مرحلة التصميم تحتاج إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً- مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

أنواع القرارات في المنظمات

معلوم أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تُعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات

الداخلية البحتة، لا تُعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تُعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة زبائنها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون. وعلى سبيل المثال فإن تدريب العاملين يُعتبر قراراً استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تُدرّب العاملين حتى يمتلكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الإستراتيجية، أما المنظمة التي تُدرّب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف إستراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تُعتبر قرارات غير إستراتيجية.

الفصل الرابع

التفكير بالوقت جوهر الإدارة الإستراتيجية

الفصل الرابع

التفكير بالوقت جوهر الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

يقول أحد خبراء التنمية الإدارية في وصف الوضع الحاضر على أنه ثالث أكبر ثورة عارمة في عالم التنظيم والإدارة إذ يقول : " إن أي قارئ مطلع على المطبوعات التي تصدر في مجال إدارة الأعمال يدرك أن هناك حالة مد بحري تغمر عالم الأعمال بشكل لم يشهد مثله من قبل" لدرجة أن عالم الأبحاث المستقبلية ألفين توفلر Alvin Toffler أطلق عليها ذات التسمية ، أي اسم " ثالث أكبر ثورة عارمة " لأنها تأتي بعد ثورتين حدثتا في الماضي، هما ثورة الزراعة وثورة الصناعة. فهناك تغيير آخذ في الحدوث جعل ممارسة المعرفة تحل محل الورشة وجعل الأساليب التكنولوجية تحل محل الأساليب الميكانيكية، وجعل الاقتصاد يتجه إلى الخدمات بدلاً من التصنيع، وجعل اللامركزية تحل محل المركزية.

وفي الفترة بين عامي 1985 و 1995 قام معهد Massachusetts Institute of Technology في الولايات المتحدة الأمريكية بتكوين فرق مع عشر من كبريات الشركات الأمريكية بالإضافة إلى شركتي British Petroleum و International Computers لإجراء بحوث عن أخطر القضايا التي تواجه قطاع الأعمال في حقبة التسعينيات. وقد أطلق على هذه الدراسة اسم الإدارة في التسعينيات Management in the 1990 وتناولت مدى التغيير الطارئ على الشركات التي تمارس مختلف الأنشطة نتيجة لزيادة المنافسة والاضطرابات الاقتصادية والدور المتزايد لتكنولوجيا الأعمال، وما ترتب عليها من ظهور أنماط تنظيمية جديدة. وتوصلت الدراسة إلى

نتيجـة هامـة، مؤداهـا أن أهـم تخـصص تحتاجـه حقبـة التـسعينيات هـو الإدارة الإستراتيجية التي لا ترمي فقط إلى خلـق إسـتراتيجية الـشركة، ولكـن أيـضا تحقيـق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجية، بمعنـى أن الـتفكير الاسـتراتيجي أصـبح يـشكل لـبَّ وجوهرَ الإدارة الإستراتيجية.

الكفاءة في التفكير

أن الكفاءة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وعلى جميع مستويات التنظـيم أصبحت ضرورة في مجال أنشطة الأعمال وركيـزة أساسية لتحقيـق الميـزة التنافـسية. ولـن نـستغرب علـى الإطـلاق إذا مـا أصـبحت الكفـاءة في الـتفكير والتخطـيط الاسـتراتيجي هـي الميـزة التنافـسية الرئيـسية لأننـا فعـلاً قـد دخلنـا مرحلـة الثـورة الإستراتيجيةِ الفكريـة. وقـد قـام كـل مـن Pritchard و Backhand في عـام 1992 بتلخيص الحاجة إلى تنمية كفـاءات الـتفكير والتخطـيط الاسـتراتيجي لـدى المـديرين وكبار التنفيذيين في الشركة بقولهما : " إن الحيرة التي يواجهها العـالم تتمثـل في زيـادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنـشاط نحـو تحقيق أهداف الشركة، وفي نفـس الوقـت، وبـدون أي إهمـال، العمـل علـى حـل المشاكل أو الطوارئ اليومية، وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائماً في استبعاد مـا هـو هام، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية، لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وإن كانت مهمة. ولكننا علـى قناعـة بـأن أي تنظـيم يرغـب في التفوق على منافسيه خلال السنوات القادمة يجب أن يجعـل مـسألة شـكله المـستقبلي على رأس اهتماماته".

ولا شك أن أفضل ضمان لتحقيق مستقبل التنظيم هو تحقيق الكفـاءة في مجـال التخطيط والتفكير الاستراتيجي، لكن المشكلة الكبرى تتمثـل في اعتقـاد الكـثير مـن المديرين وكبار المسئولين أن لديهم فعلاً كفاءة التفكير الاستراتيجي بالدرجـة المطلوبـة

ويعتقدون ذلك فعلاً بينما الحقيقة عكس ذلك في أحيان كثيرة، إلا إن ما يدعو للقلق هو كثرة عدد القادة الذين أصبحوا يواجهون موقفاً متناقضاً، يتمثل في رغبتهم في استمرارية تحقيق النجاح للتنظيم الذي يعملون من خلاله، وفي الوقت نفسه لا يلتفتون إلى الأشياء المطلوبة فعلاً لاستمرارية النجاح من حيث التخطيط والتفكير الاستراتيجي. ففي البيئة التي تواجه تغييراً سريعاً، وغالباً ما يكون عاصفاً، أصبح من الواضح أن الأساليب القديمة في الإدارة والتوجيه غير ملائمة تماماً، بل هي أيضا آخذة في الانهيار بشكل متزايد، لذا أصبح من الواضح أن هناك حاجة لأساليب جديدة. وقد عبر عن ذلك الرئيس السابق لشركة ICI عندما تحدث عن وظائف الإدارة العليا بقوله :" إن أي شخص لن يدرك إلى أي مدى أصبحت فرص النجاح نادرة إلا عندما يشغل منصباً قيادياً يجعله يدرك حجم المسئولية ونطاقها والأعباء الهائلة المترتبة عليها، وبالطبع لن يتمكن من التغلب على هذا الموقف إلا من يرى بوضوح شديد ما يجب أن يفعله ". لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى رصيد جديد يضاف إلى الكفاءة والمهارة البشرية، التفكير الاستراتيجي، لأن باكتساب هذه الكفاءة من المديرين وكبار المسئولين الآخرين سوف تتمكن القيادة الإدارية من التوصل للرؤية الواضحة للدور الجديد للقيادة، مما يجعل الجميع يسعى نحو زيادة القدرات لأداء هذا الدور بصورة جيدة.

التخطيط والتفكير ثروة إنسانية

تعلمَّ البعضُ المهنة أو التخصص الذي يمارسه ووصل إلى درجة تجعله يؤديه بكفاءة وثقة، لكن هل تعلَّم أحد منا حتى الآن، وبطريقة رسمية منهجية، كيف يمكنه أن يفكّر وكيف يخطّط للحاضر والمستقبل ؟ إن العلامة إدوارد دي بونو Edward de Bono كان محقاً عندما أعلن عام 1985 أن " التفكير هو أهم ثروة إنسانية. لكن للأسف يعتقد الكثيرون أنهم أكفاء جداً في ممارسة هذا التفكير. لذلك

لا يستفيدون من هذه الملكة إلا بشكل ضئيل جداً، مما يجعلهم لا يفكرون في بذل أي مجهود لتنمية كفاءتهم في التفكير ».

وكما نعلم جميعاً فإن عدد المشاكل التي أصبحت تواجه مديري ومسئولي اليوم ودرجة تعقيدها قد ازدادت بشكل ملحوظ، وسوف تستمر في هذا الاتجاه. لذلك فمن المفيد إجراء عملية مضاهاة وبحث ومقارنة للكشف بدقة عن جزئيات هذه المشاكل وعناصرها ومحدداتها أولاً، ثم يلي ذلك العمل على زيادة المقدرة على مواجهة هذه التحديات. وهنا تتمثل فعلاً أهمية الكفاءة في ممارسة التخطيط استراتيجياً، كما أوضح علماء الإدارة عندما صوروا لنا هذه الأهمية بمطالبتهم بدراسة عنصر هام من عناصر التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وهو التفكير القائم على الحس والإدراك.

يقول أحد القادة الإداريين : « إن كفاءة المدير ومقدرته على حل المشاكل يمكنهما أن يؤديا إلى كارثة لأن هذه المهارة لم تعد كافية كما كان من قبل، فطالما كانت ممارسة المدير مبنية على فكرة خاطئة، فمهما كانت الكفاءة الإدارية فلن تتحقق في هذا الموقف أية نتائج إيجابية، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى ضرورة إضافة بُعدٍ ثالث مهم وهو التفكير والتخطيط القائم على الحس والإدراك، لكي يقوم المدير بتحسين المفاهيم الحالية وإكساب مفاهيم جديدة ». ويمكن أن تشبّه فكرة الكفاءة الإدارية بأنها مثل معرفة كيفية قيادة العربة على الطريق. ومن هنا فإن حل المشاكل يشابه المهارة في إعادة العربة إلى جادة الطريق كلما انحرفت عنه، وهو أمر لا مفر منه. لذلك، فإن التفكير القائم على الحس والإدراك يتجه أولاً إلى معرفة هل فعلاً لدينا هذه العربة ؟ ولماذا ؟ ولمن ؟ وإذا كنا فعلاً في حاجة إلى العربة، فهل يستدعي تسييرها على الطريق ؟ وما هي البدائل المتاحة أمامنا ؟

ولدى تناولنا لمهارة التفكير والتخطيط الاستراتيجي والصلة بإدارة الوقت، فإن المشكلة تتمثل في عدم المعرفة الواضحة لدى بعض الأفراد بشكل العلاقة القائمة

بالفعل بين خلفيتهم والبيئة المعاصرة لنشاط شركتهم، إذ ليس سهلاً لأحد أن يفترض توافر مهارة التفكير الاستراتيجي لديه، مهما بلغت خبرته السابقة وإنجازاته. لذلك فإن الخطأ الكبير الذي يقع فيه المديرون هو اعتقادهم أن سنوات خبرتهم الطويلة والمكانة العالية التي حققوها في التسلسل الإداري بالتنظيمات التي يعملون من خلالها تجعلهم في غير حاجة إلى اكتساب أية كفاءات أخرى، حتى في الناحية التي أصبحت أساسية لشاغلي الوظائف العليا وهي التفكير الاستراتيجي. وهذا الاعتقاد لا يكون بالضرورة نابعاً عن أنانية أو نتيجة قناعة لديهم. وللأسف، فإن هذا الاعتقاد حاضر لدى البعض رغم تهديده الخطير لبقاء وازدهار المنشآت، خاصة في البيئة العربية. وبالطبع فإن خبراء الإدارة يرون أن النجاح في حقبة التسعينيات من القرن الماضي **وما بعدها يجعل أمام المديرين وكبار المسئولين مهمتين رئيسيتين وهما:**

1- تحديد الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم الذي يعملون من خلاله، بمعنى معرفة الطريق الذي يسيرون فيه، ولماذا اختاروه ؟ ولمصلحة من ؟ وكيف يمكن الوصول إليه ؟ ثم يربطون بين كل ذلك وبين النقطة التالية وهي :

2- التأكد من أن التغييرات اللازمة للتنظيم يتم تنفيذها بصورة عادلة ومحققة للإنتاجية، أي أن التغييرات المطلوبة يجب أن تجعل للتنظيم قيمة إزاء نفسه وإزاء البيئة الخارجية، مما يؤدي بدوره إلى ضمان استمرارية النجاح التنظيمي، تخطيطاً وتنفيذاً.

إزاء ذلك يعتقد الأفراد، سواء أكانوا في الداخل أو الخارج، أن قادة تنظيماتهم سوف ينجحون في تحديد الاتجاه وتحقيق متطلبات التغيير الإداري بصورة جيدة، كما أن شاغلي وظائف الإدارة العليا يحاولون السعي إلى تحقيق ما ينتظره الآخرون منهم. ومن هنا تبدأ المشكلة لأن تحقيق كل هذه المهام يتطلب استخدام التفكير والتخطيط الاستراتيجي، لكن البعض يفترض بشكل تلقائي أن قادة التنظيم أكفاء فعلاً في التفكير استراتيجياً (أي يعتقدون توافر كفاءة لديهم مماثلة لكفاءة التفكير الاستراتيجي لأنهم

غالباً لا يستخدمون هذا التعبير لعدم معرفتهم أصلاً ما هو مفهوم التفكير الاستراتيجي)، بينما نجد في الجانب الآخر كثيرين من القادة يعتقدون تماماً عدم توافر هذه الكفاءة لديهم. وقد أثبت ذلك Bob Garratt وهو عضو بمجلس إدارة إحدى الشركات الأمريكية إلى جانب كونه استشارياً عالمياً معروفاً، عندما قام باستشارة أكثر من 1500 شخص من كبار المسئولين في مختلف أنحاء العالم طوال أثنى عشر عاماً، ثم اختار 300 منهم لإجراء دراسات عميقة استمرت طوال عام كامل، وتوصل في نهايتها إلى أن الكثير من هؤلاء المديرين وكبار المسئولين لا يشعرون بتوافر الثقة والكفاءة لديهم لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم تهيئتهم لشغل وظائف عليا يجعلهم غير مستعدين للتفكير استراتيجياً بالشكل المطلوب منهم. والأسوأ من ذلك هو الخوف من جانب المديرين وكبار المسئولين الذي يجعلهم يعتقدون أن اشتراكهم في برنامج يهدف إلى زيادة كفاءتهم في التفكير والتخطيط استراتيجياً سيجعل الآخرين يفقدون ثقتهم فيهم كقادة. لذلك نجدهم يسعون إلى كافة أشكال الحجج والأعذار لتجنب الاشتراك في تنمية مهاراتهم. كما نجد مَن يَدعيّ عن خطأ أنه فعلاً كفوء في التفكير استراتيجياً وعلى ثقة بتوافر هذه الموهبة لديه دون حاجة إلى أي تدريب أو مهارة بالرغم من الحرج الذي يشعر به إذا تعرضٍ لأي اختبار لمدى توافر هذه المهارة لديه. لذلك يؤدي عدم تواجد هذه الملكة لدى هذا البعض إلى جعلهم في النهاية يبذلون جهوداً مضنية ويشعرون بأعراض الإجهاد الوظيفي، ويسعون في النهاية إلى البحث عن مخرج.

لذا. . إذا كان الوصفُ السابق ينطبق على بعض المدراء، فإن المخرج يتمثل في اتخاذ المبادرات التالية (رغم أنها قد لا تنطبق على جميع الحالات) :

- محاولة جعل الآخرين يدركون مدى التغير الذي حدث في البيئة الخارجية والذي أصبح يتطلب إجراء تغييرات جذرية داخل تنظيماتهم.
- ومن ثم أصبح يتعيّن عليهم إدراك ضرورة الإقلاع عن الطرق القديمة ومحاولة تعلّم طرق جديدة.

- لذا ينبغي أن يقوم هذا البعض من أعضاء الإدارة العليا بإعطاء المثل على ضرورة الخوض في هذه التجربة بأن يتوقف بعض الوقت لشحذ الكفاءة في التفكير الاستراتيجي التي تجعلهم فيما بعد في موقع أفضل للقيادة.

وعليه نذكّر بأهمية أو بمحاولة تجربة هذا الأسلوب الذي يتسم بالمرونة والانفتاح لمعالجة الموقف بأن يحاول هذا البعض البدء في السير في الاتجاه الجديد بما يعطي المثل والقدوة للآخرين، وبالفعل فإنّ جعل المسألة تبدو بهذا الشكل سوف يحقق قدراً كبيراً من النجاح لكسب تأييد أولئك الذين تحتاج ولاءهم لأغراض تنفيذ البرامج والخطط بالشركة. فضلاً عن ذلك، فإن أي مدير أو أي مسئول كبير سيشعر بارتياح كبير لأنه اختار الوقت المناسب، وبَدأ فعلاً في بذل الجهد المطلوب لزيادة مقدرته على مواجهة التحديات التي أصبح يواجهها بشكل متزايد.

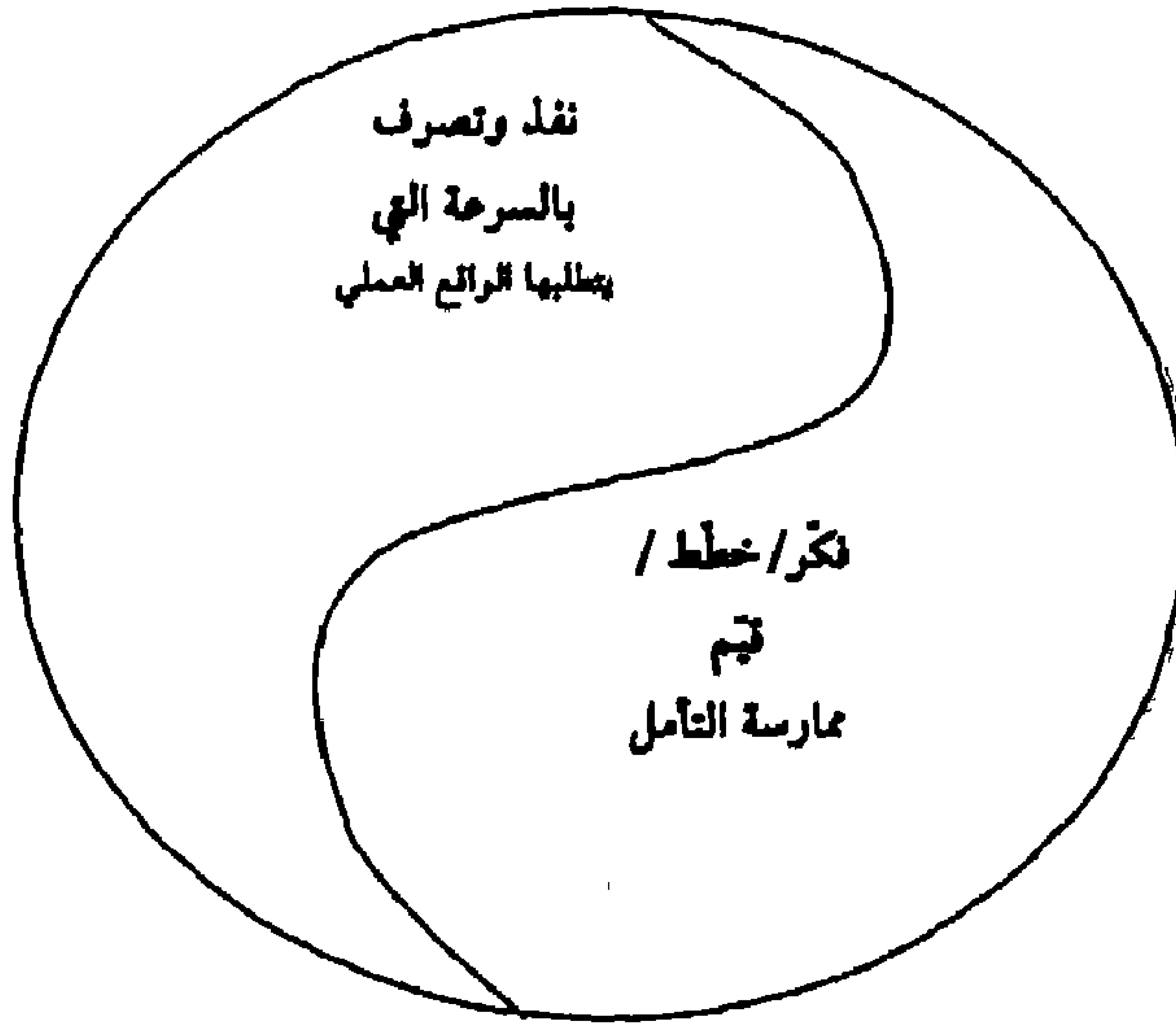
إدارة الوقت وصلتها بالتخطيط الاستراتيجي

إن مشكلة ضيق الوقت تعتبر من أخطر المشاكل التي تواجه المديرين وكبار المسئولين عند محاولتهم تنمية مهاراتهم في التفكير استراتيجياً، إذ أن بعض القادة قد اعتادوا على السرعة في أداء أعمالهم وهذا يمثل جانباً جدلياً بالنسبة لمسألة التفكير والتخطيط الاستراتيجي رغم تذرعهم دائماً بعدم وجود وقت كاف لديهم. وقد عبر البعض عن ذلك الموقف بأن « محاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن أمر يدعو إلى اليأس ».

وعلى مستوى العمليات الإنتاجية تُعتبر السرعة في الوفاء بما هو مطلوب من إنتاج سلع أو أداء خدمات أمراً إيجابياً ومحموداً، إلا أن السرعة قد تفقد إيجابيتها عند التفكير والتخطيط، وعلى الأخص التفكير والتخطيط الاستراتيجي، لأن لو خَصصَّ أي مدير وقتاً غير كاف للتفكير في قضية أو فرصة هامة فإن تفكيره هذا سيكون قاصراً وغير سليم. وينطبق نفس القول أيضا عند محاولة تعلم شيء جديد أو إحداث تغيير في الأدوار التنظيمية الرئيسية وإيضاح هذه الأدوار لأن كل هذه

التحديات الإستراتيجية تحتاج إلى وقت، ويؤدي عدم إعطائها الوقت الكافي إلى جعلها تؤدي عكس ما كان منتظراً منها.

وعلى هذا الأساس فإن التوازن المطلوب في هذه الحالة يماثل تماما ما نادت به الفلسفة الصينية القديمة من أن " نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ " طبقاً للشكل الذي تمثله الكرة التالية المقسمة إلى نصفين بدرجة شديدة الدقة. فعلى الجميع أن يدرك إننا نعيش جميعاً عصر إعادة تحديد المفاهيم وبالتالي فكلنا قد عدنا تلاميذ مرة أخرى، وعلينا جميعا عدم إدعاء المعرفة والقول بأننا مهرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، أو أنه ليس لدينا وقت لاكتساب



هذه المهارة لأن لدينا ما هو أهم منها. فبدلا من ذلك علينا أن نتعلم وننمي كفاءتنا في التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

عناصر التخطيط والتفكير.

إن برنامج التخطيط والتفكير استراتيجياً هو برنامج تعليمي، مصمّم بصورة خاصة للمديرين وكبار المسئولين، لتنمية مهاراتهم ومهارات زملائهم في التفكير

الاستراتيجي. ويمكن تنفيذه داخل الشركة وأيضاً كبرنامج مفتوح عبر مختلف أجزاء وقطاعات الشركة. وأهم المتطلبات الرئيسية لتنمية مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي من خلال ذلك البرنامج هي : المجال والوقت والحافز. وربما تكون هذه العناصر الثلاثة غير متوفرة عند البعض في الوقت الحاضر، لذلك يحرص البرنامج على توفير عنصري المكان والزمان، بأن يأخذهم بعيداً ولبضعة أيام إلى مكان مختلف حيث يتركز التفكير بوضوح على بؤرة محددة. أما الحافز فيتمثل في تعلم أفكار وأساليب جديدة وقوية وتنمية المهارات العملية مع تفهم للقدرات بصورة أفضل. وأيضاً ستتبادل الأفكار والخبرات بين المديرين وكبار المسئولين، وسيكون الحافز أكبر بفضل قادة أو مدربي البرنامج الذين سيتولون الإرشاد من خلال تجربة التعلم العميق الشامل. **وبذلك فإن القيمة الحقيقية للبرنامج تنبع من ثلاثة عناصر متشابكة ومترابطة وهي :**

- مدى الفائدة التي يمكن أن تعود علينا من تفهم البيئة المعاصرة بما فيها من تغيرات وتعقيدات وتنافس، وعلاقة ذلك بالموضوع الخاص.
- التفاعل الذي سيتحقق بين المشاركين عند تحدثهم عن قضايا وفرص صادفوها في واقع حياتهم، والرغبة التي سيظهرونها للخوض في محتويات البرنامج وتجاربه، وتطبيقها على القضايا والفرص التي تحدثوا عنها.
- الفائدة التي يمكن أن يساهم بها قادة البرنامج أو مدربوه، خاصة إذا كانوا من ذوي الخبرة ولديهم تفهم عميق للجوانب الإنسانية والعملية التي تحتاجها التنظيمات المعاصرة.

أهداف التخطيط لفكرة المستقبل ..

إن التفكير والتخطيط الاستراتيجي مصّمم بحيث يُحقّق الأهداف التالية:

1- التفهم الأكثر شمولاً لموضوع التفكير الاستراتيجي، وكيفية استخدامه أثناء ممارسة الإدارة والتوجيه ومدى أهميته في الزمن الحاضر واللاحق.

2- إعادة صياغة أو تأكيد دور القائد الإداري كمدير أو مسئول كبير إزاء مسائل هامة مثل تحديد الاتجاه عن طريق النظر خارجيا وإلى الأعلى وإلى الأمام، وعن طريق تنفيذ التحسينات أو التغييرات التنظيمية الرئيسية.

3- اكتساب مهارة أكبر عند توجيه عملية صياغة السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بازدهار العمل التنظيمي وضمان استمرار يته ثم الشروع في تنفيذه بنجاح .

4- التلاؤم بشكل أكبر مع سلوكيات مختلفة اختلافاً جذرياً، مثل ممارسة الأنشطة النظرية الهادفة بدلاً من حالة الجمود الناتجة عن الاستمرار في ممارسة الإجراءات العملية الاعتيادية.

5- التعوّد بشكل أكبر على ممارسة عملية التكامل الذهني بين الإستراتيجية ودورات التشغيل داخل المنشأة عن طريق إدارة الوقت والتخطيط له، وتحقيق مهارة أكبر في الانتقال إلى أسلوب آخر بديل حسبما يتطلب الوقت وصيغ استثماره .

6- إمكانية تحقيق قدر أكبر من النجاح على المستوى الشخصي عن طريق استخدام الوقت بصورة أفضل واستخدام الإمكانيات الشخصية في معالجة المسائل الهامة، وإمكانية التعرّف على العناصر الرئيسية للقضايا أو الفرص التي تواجه المدير والتعامل بطريقة تتسم بالإبداع عند اختيار الأسلوب المناسب في اتخاذ الإجراءات، والمساهمة في تحقيق قيمة أكبر للتنظيم بالتركيز بشكل أعمق على النتائج الرئيسية وبشكل أقل على الأنشطة، مع تدعيم القدرة على الدفاع عن الأشياء التي ترغب القيادة الإدارية في تحقيقها والتي جاءت كنتيجة لممارسة مهارات التفكير الراقية، وأيضاً القدرة على الرؤية الشاملة بصورة تساعد على اقتناص الفرص بشكل أفضل والعمل بصورة مبتكرة وجديدة على استثمار الفرص.

7- تحقيق قدر أكبر من الثقة في إمكانية التفكير والتخطيط استراتيجياً على المستوى الشخصي إزاء القضايا الرئيسية التي تواجه الإنسان، والموضوعات اليومية

الروتينية لأن الثقة بالنفس تزداد عندما يتحسن أسلوب التفكير نحو آفاق المستقبل في لحظة الحاضر.

8- ضمان الاستمرارية في المقدرة على التفكير استراتيجياً نتيجة زيادة المهارة والثقة بالنسبة لهذا الأسلوب .

الفصل الخامس

إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

الفصل الخامس
إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

تمهيد

لم تعد الإدارة الإستراتيجية للوقت مفهوماً واتجاهاً تقليدياً يجري التعامل به على وفق الخطوات النمطية بقدر ما أصبح للوقت مفهوم ودعائم قوية ومرتكزات ذات عمق أنساني وروحي ومادي متوازن يصب في صالح تقدم الحياة وروافدها الخاصة والعامة.

علماء الإدارة واستراتيجيات النمو والتطور

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا، وخرج بأهم الاستراتيجيات التي تتعلق بالنمو والتطور، مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة تشتون (جوان وورد) بحثاً ربطت فيه التغييرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة والوقت.

وفي عام 1976 عرض (ولهين وتنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبرن وترجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن قوة الدفع التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الى جانب الوقت وإدارته المثلى، الإطار العام للإستراتيجية، حيث أن تحديد قوة الدفع

والإدارة الصحيحة للوقت يساهمان في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها في إطار المراحل الزمنية المحددة بالخطة.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل أحد الأبحاث المقدّمة في هذا الميدان، وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة، والتعامل العلمي والعملي الصحيح مع الوقت، وتصريف شؤونه ولحظاته وليس دقائقه فحسب.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي بإدارة الوقت انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف وفق المراحل الزمنية المحددة والواضحة لكل مسار وهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار والاستثمار الأمثل للوقت تشكل الأبعاد الأساسية المتكاملة والمترابطة مع بعضها البعض الآخر.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) الأستاذ لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضحون فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة والإدارة الحصيفة للزمن، وليس من منطلق التغلب على المنافس فحسب، وانتهوا الى تقديم ما سمّي بالإستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستثمار الوقت في اللحظة، وحشد الإمكانيات البشرية والمادية، وتنمية مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية البقاء والنمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج ويب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية عل اعتبار أنها بقيت على قواعدها من دون تغيير، إذ إن هذه الشركات لم تعمل على تبديل مفاهيمها نحو العالمية، ولم تضع أمامها ولها إستراتيجية عالمية شاملة تواكب المتغيرات الكونية، حيث توصّل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون، فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات الجارية في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة على امتداد مساحة الكرة الأرضية لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

نتائج متقدمة للإدارة الإستراتيجية

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) **بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مهمة تمثلت في:**

1. تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية المستوى مع تعدد الاستثمارات الصناعية.
2. الاستثمار الأمثل للوقت وتكلفته.
3. تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
4. تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
5. خلق جو عمل جديد.
6. تشجيع المبادرة الفردية.

7. القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الإشرافية.

8. ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

9. ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الاتجاهات التالية:

أ) التخلي عن البيروقراطية.

ب) تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.

ج) التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.

د) الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.

ه) فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

و) التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

ز) اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة، وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي. **وقد كانت أهم مرتكزات نجاح سياسات وأفكار (ويلش) :**

أولا: إلغاء الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية... الخ، وأصبح القرار يُتخذ من المدير بعد الاطّلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقّق نتائج ايجابية باهرة.

ثانيا: اعتماد مبدأ أغناء القرار الإداري، إذ ألغى ثلثي المناصب الإدارية، وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب إذا فُهمت على أساس كونها أدواراً إدارية وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها.

ثالثا: اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة الإداريين والمستويات الأمامية الأخرى إلى العاملين معهم.

رابعا: اعتماد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلّهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية والإدارية.

ويبقى السؤال: ماذا نعني بالمنهج الاستراتيجي في الإدارة ؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج وعلاقته بالوقت ومراحله الآنية واللاحقة ؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال اليابانية والأمريكية والأوربية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهومي الإدارة الإستراتيجية بشكل عام والإدارة الإستراتيجية للوقت بشكل خاص، يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذين المفهومين، وأن القادة الإداريين والمديرين الذين يأخذون بهذين المفهومين يعتقدون بأنهما يؤديان إلى النجاح والبقاء والنمو والاستمرار.

ففي إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهارس) نهاية القرن العشرين في الولايات المتحدة دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذين المفهومين في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات، فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي لا تعتمد هذين المفهومين أو لا توليهما الأهمية المناسبة والمطلوبة، في مؤشرات الإنتاج والإنتاجية، والمبيعات، ومعدل العائد على رأس المال المملوك، والعائد على الأسهم، والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكـدت دراسـة أخـرى أجراهـا كـل مـن الأسـتاذين الأمـريكيين (يـستلاك وماكدونالد) أن المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي والاستثمار الأمثل للوقت تميزت بمعدل نمو عال جداً في الإنتاجية والمبيعات والأرباح والأصـول. ودراسة أخرى قام بها كل من (كـارتر وواليـك) أكـدت أن المنظمـات الـتي أخـذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للأعمال وللوقت فاقت المنظمـات الـتي لم تأخـذ بهـذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل مـن (شـوافلر وبـازل وهـيني) علـى 57 منظمـة أعمال كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد دلت على أن المنظمات الـتي أخـذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة المثلى للوقت، فاقـت تلـك الـتي لم تعتمـده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

المنهج الاستراتيجي في الإدارة

كثيرة هي المفاهيم والآراء التي أطلقـت علـى المـنهج الاسـتراتيجي في الإدارة، ولعل أهمها في كتاب تطور الفكر الإداري المعاصر للدكتور إبراهيم منيف إذ أشار الى أنه أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك أو في إدارة الوقت.

وحسب (معهد ستانفورد) فان المنهج الاستراتيجي للإدارة : (هي الطريقة الـتي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيـق أغراضـها). وحـسب تعريف (كبتر): هي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مـستقبلاً. وعلـى هذا الأساس فإن جوهر الإستراتيجية هو في الإتيان بالأسـاليب والإجـراءات الهادفـة بشكل مباشر إلى تمتين وتعزيز نقاط القوة للمنظمة بالمقارنة النسبية بمنافسيها. والهـدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطـة لصالح متخذ القرار، إذ من خلالها يستطيع أن يحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث

أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء. **وبصورة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الإدارة بشكل عام وإدارة الوقت بشكل خاص تتمحور في كونه :**

- يزوّد المنظمات بالفكر الرئيس لها (الاستراتيجي) وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات حاضراً ومستقبلاً.
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد، حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.
- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم على مّر الوقت، عندما تتم ترقيتهم الى مناصب الإدارة العليا في المنظمة، ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل والمراحل الزمنية للخطط الموضوعة.
- يمكّن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاستثمار الأمثل للزمن والاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

10. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيّر المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

11. امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

12. ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

13. قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كان عقبة أمام اعتماد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاستخدام المتوازن للوقت والموارد معاً.

14. التخطيط الفعال للإدارة يحتاج إلى وقت وتكلفة.

أين تمارس الإدارة الإستراتيجية للأعمال والإدارة الإستراتيجية للوقت؟

عندما تتعدد الصناعاتُ وتكثر أنواعُ المنتجات المترابطة وغير المترابطة في منظمة من المنظمات يصبح العمل الإداري المادي والبشري والزمني في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا أتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يُطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية) أي تتم معاملة كل جزء أو مفصل من مفاصل وأجزاء المنظمة بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية بكل أشكالها وأنواعها.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، وتتعامل في خطة زمنية واضحة، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جمع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة وخطة زمنية واحدة بحسب متطلبات ومستجدات الوضع البيئي الداخلي أو الخارجي للمنظمة، وتُعامَل كلُّ وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة، ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالمراحل الزمنية وبالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية والشهرية والسنوية..... الخ.

المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية:

أولا ـ الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

وتُعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تُميزّها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم الوقت والمشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

إن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تتمثل بالنقاط:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بينها وبين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
- الإدارة المتكاملة والواعية للوقت.
- عدم هدر الموارد والوقت المخصّص للعمليات والأنشطة.

يجدر ذكره أن الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة:

ما هو الغرض الأساس للمنظمة ؟

ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟

ما هي الفلسفات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق الأغراض ؟

كيف ومتى يُدار ويُستثمر الوقت المتاح للإنسان والآلة ؟

ثانيا- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هذه الإدارة تعني إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل.
هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ما هو المنتج أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها الى الأسواق ؟

مَن هم المستهلكون المحتملون لمنتجات أو خدمات المنظمة ؟

كيف يمكن للمنظمة أن تنافس الآخرين في ذات القطاع التسويقي ؟

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

ما هي الصيغ والوسائل التي تكفل للمنظمة استثماراً أمثل للزمن ؟

علماً بان مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تقع على عاتق النسق القيادي الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة ومن في وصفه وعنوانه.

ثالثاـ الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تُقسّم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يُمَثّل كلّ منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، المالية، وحدة المعلومات. ..) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية للوظيفة والأهمية الإستراتيجية للوقت، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يُعّد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لبقاء ونمو واستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تُحّدد أفكاراً أساسية يلتزم بها مَن يُشرفُ على هذه العمليات من خلال وضع والتزام

الإداري بمجموعة من السياسات العامة، وفي مقدمتها الالتزام الصارم بإدارة الوقت واستثماره باعتباره مورداً وعملة نادرة.

من المسئول عن الإدارة الإستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي :

- الإدارة العليا.
- الصف الثاني للإدارة العليا.
- الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة، والاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسئولة عن المنظمة مسؤولية كاملة وعن القيام بالإدارة الإستراتيجية، وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نوابَ الرئيس في الإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة. وتُعَين الإدارةُ عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي، وكثيراً ما تستعين المنظماتُ بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل، أي التخطيط والتنفيذ، أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ألا وهي التخطيط.

مكونات الإدارة الإستراتيجية

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد:

- غرض ورسالة المنظمة.
- دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.
- القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية.
- توزيع الخطة على مراحل زمنية محددة ومعلومة.
- قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- دراسة البدائل واختيار أحدها أو بعضها.
- تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي.
- عملية التقييم أثناء عملية التنفيذ وما بعدها.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية للوقت

تبدأ الرقابة التقويمية لإدارة الوقت قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءها وبعدها، ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.
- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
- تقييم محتويات الإستراتيجية والتوقيت المناسب لها.

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية بحسب التوقيتات الزمنية وسقفها الزمني.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

إن نجاح عملية الرقابة تتطلب أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح في وقتها من دون هدر للزمن وللإمكانيات، وأن يكون التصحيحُ اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وان يكون شاملاً بحيث يغطّي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة، وأن يتسم بالتوازن.

المراجعة الإستراتيجية

تعتبر المراجعة الإستراتيجية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها، إذ تمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرون، وغالباً ما تتم الاستعانةُ بالاستشاريين في هذا المجال. تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق:

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.
- تحديد قدرات المنظمة في إدارتها الإستراتيجية للوقت وانعكاس ذلك على مسارات التطور والنمو.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

من الخطوات المهمة المتصلة بالإدارة الإستراتيجية للوقت هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي وبين معايير الموازنة المادية والزمنية الموضوعة للأنشطة والأعمال الإنتاجية والخدمية، بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات، **وتتم هذه العملية بمرحلتين:**

- **تحديد أسباب الانحرافات:** هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في توقيت وضع الخطة أم تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟
- **وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها:** الاستيضاح عن مدى ملائمة وتوقيت الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

أما الإجراءات التصحيحية فإنها تجري من خلال:

- إما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقّق المعايير المطلوبة.
- أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

إن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة على إدارة الوقت تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة، وعلاقة المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد جوانب الضعف والقوة، والفرص والمخاطر التي تواجهها، وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي على مستوى المستقبل في لحظة الحاضر.

الفصل السادس

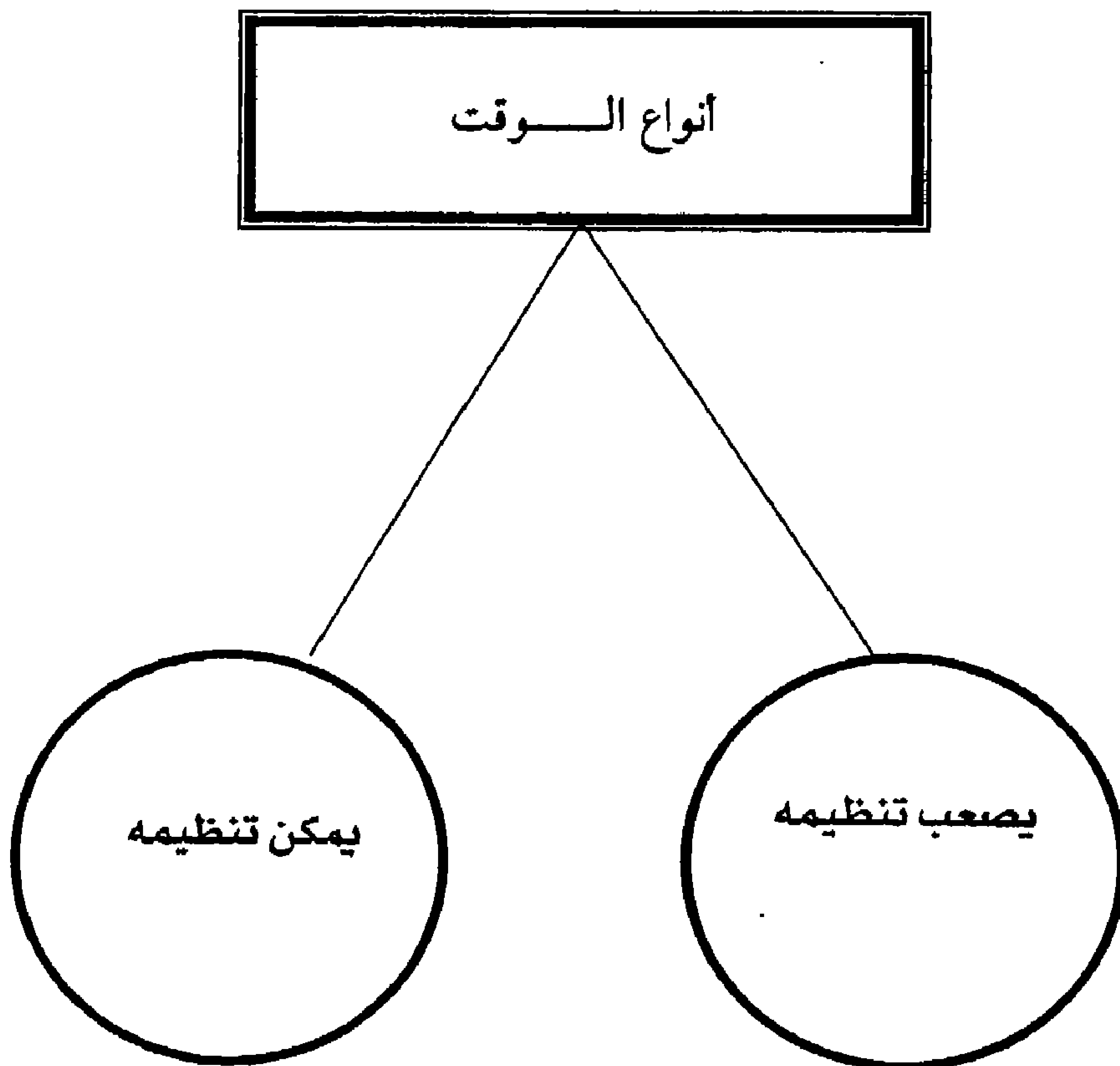
مبادئ الإدارة الناجحة للوقت

الفصل السادس

مبادئ الإدارة الناجحة للوقت

أنواع الوقت في حياتنا

الوقت في حياتنا نوعان هما :

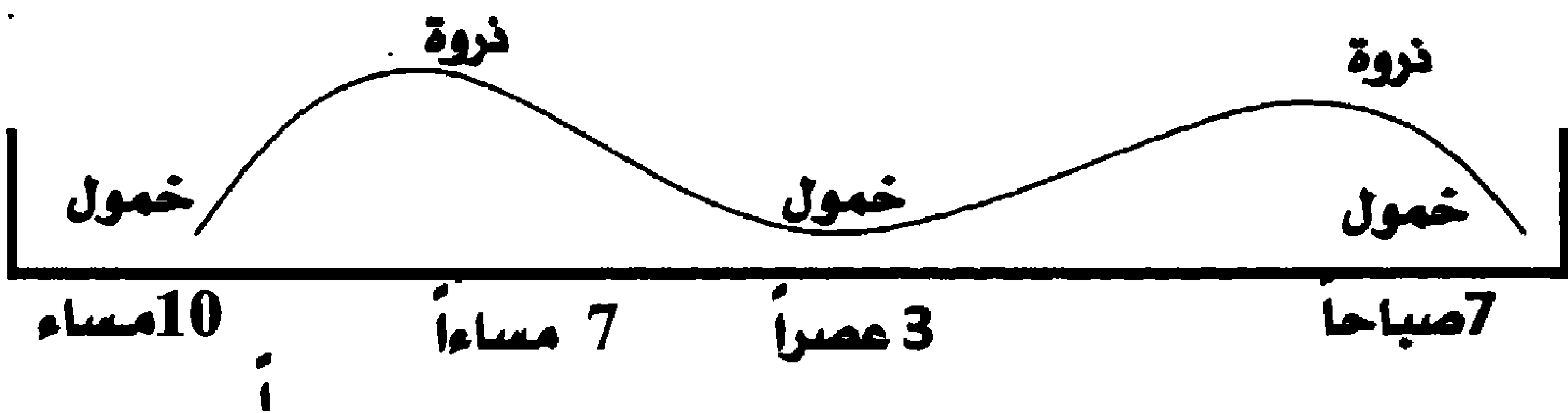


النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خُصّص له، وهو الوقت الذي نقضّيه في الحاجيات الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن يُستفاد منه كثيراً في غير ما خُصّص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ التوازن في الحياة.

النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو الوقت الذي يُخصّص للعمل وللحياة العامة و الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجه الإنسان، فهل يستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ وهل يستطيع استثماره الاستثمار الأمثل ؟

-أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه

إذا أردنا أن ننظم وقتنا فإن البداية الصحيحة تكمن في البحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم التعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد. ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان، ويرى البعض أنه قد يكون كل واحد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره.

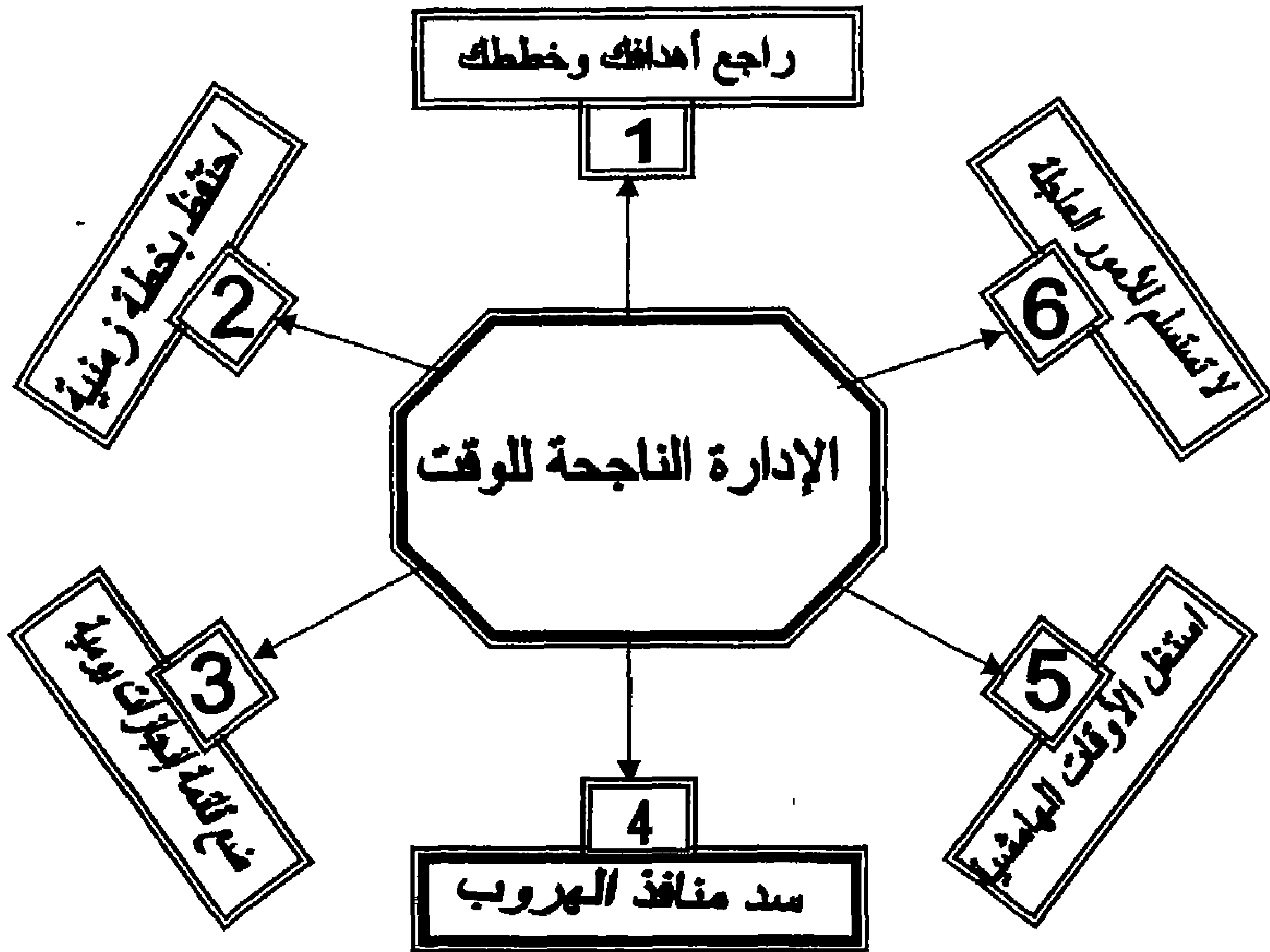


فإذا تمكن الفرد من تحديد أوقات الذروة في اليوم والليلة، فإن ذلك خطوة كبيرة تمكّنه من الاستفادة المثلى من أوقات الذروة، فيضع فيها الأمور التي تحتاج إلى تركيز مثل الأولويات والأمور الصعبة والأشياء الثقيلة على النفس، أما الأهداف أو

الأعمال الخفيفة والأمور التي يُستمتع بعملها فيمكن وضعها في أوقات قلة النشاط، وهذا الأمر ينطبق على كل من أوقات العمل وأوقات الحياة الخاصة على السواء.

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

في الشكل التالي رسم يبين خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت مع الشرح.



1) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يذكر الأمام الغزالي رحمه الله أن الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبلة لا ندري ما الله فاعل فيها، ولكنها تحتاج إلى تخطيط، وحاضرة هي رأس المال، ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته، ويديره إدارة جيدة.

2) الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد، هي القيام بعمل برنامج زمني (مفكرة) لتحقيق الأهداف على المستوى القصير (سنة مثلاً) تُوضّح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تُنجز، وتواريخ بداية ونهاية انجازها، والأنشطة الخاصة....ألخ، ويجب أن تراعى في المفكرة الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب للحاجات والمتطلبات الخاصة، وتعطي بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

3) وضع قائمة إنجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد، هي أن تكون هناك قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها على الإنسان كلما نسي أو كسل، ويجب أن تراعي قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها :

- جعل عملية وضع القائمة اليومية جزءاً من الحياة.
- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .
- تذكر مبدأ (أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80٪ من الأعمال ذلك اليوم).
- إعطاء النفس راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- المرونة في الخطة، فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

4) سد منافذ الهروب :

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها البعض من مسؤولياته التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتَصرفه عنها مثل الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس. ..ألخ. وعلى الإنسان أن يتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالتوكل على الله عز وجل ثم بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة، وأن الفشل يرتبط

بالتسويف والتردد والهروب، كما يجب التنبّه إذا ما اختلطت الأولويات ووَجد الإنسانُ نفسه يتهرب من بعض المسؤوليات ويضيع وقته، **أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :**

أ) ما أفضل عمل يمكن القيام به الآن أو ما أفضل شيء يُستثمر فيه الوقت في هذه اللحظة؟

ب) ما النتائج المترتبة على الهروب من المسؤوليات وما هي المشاعر المترتبة على التسويف والتردد مثل الضيق، القلق، خيبة الأمل..الخ، وأيضاً المشاعر المترتبة على الإنجاز مثل الرضا والسعادة والراحة والنجاح والرغبة في مزيد من الانجاز؟

5) استثمار الأوقات الهامشية :

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار، وهي تزيد كلما قلَّ تنظيم الوقت والحياة. وينبغي أن يتأمل الإنسان كيف يقضي وقته، ثم يحلّله ويحدّد مواقع الأوقات الهامشية، ويضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل : ذكر الله عز وجل، الاستماع إلى الأشرطة المفيدة، والاسترخاء، والنوم الخفيف والتأمل والقراءة، والتفكير بحفظ القرآن العظيم. .الخ.

6) عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم وما يرون أنه مهم وضروري، وتسلبه فاعليته ووقته، وهذا الوصف من أكبر مضيعات الوقت، حيث يستسلم الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية، لاسيما عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته. ولكي لا يقع أحدٌ ضحية ذلك ينبغي عليه، بعد تحديد الأهداف والأوليات، تطبيقُ الفوائد والتوصيات العملية والمجرّبة التي سترد لاحقاً في إطار (الضرورة، والملائمة، والفعالية) المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تُمارَسُ في الحياة.

فوائد تنظيم الوقت

الفوائد كثيرة، منها ما هو مباشر ونجد نتائجه في الحال، ومنها ما نجد نتائجه على المدى الطويل، لذا ينبغي عدم تعجّل نتائج تنظيم الوقت، وفي أدناه بعض الفوائد:

- الشعور بالتحسن بشكل عام في الحياة.
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة.
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.
- إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية.
- تحسين إنتاجية العمل بشكل عام.
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة.

توصيات عملية لإدارة الوقت

1/ اعتبار الوقت جزء لا يتجزأ من الحياة الخاصة والعامة.

2/ الإيمان والتفاؤل الدائم بقدر الله سبحانه وتعالى.

3/ بناء الحياة الصحيحة يعتمد على الصدق والتفوق.

4/ الاستيقاظ المبكر والنوم المبكر.

5/ تحديد الأهداف.

6/ عدم إضاعة الوقت عند الفشل في أي مهمة.

7/ إهمال الرد على الرسائل إذا لم تفرض الحاجة ذلك.

8/ عدم التأجيل أو التماطل إلا للضرورة القصوى.

9/ الابتعاد عن إضاعة وقت الآخرين.

10/ التحلي بالجرأة والشجاعة في العمل.

11/ استعراض وتدوين الأفكار الرئيسة في أثناء قراءة الكتب.

12/ استخدام الوقت الممتع والمفضل بشكل فعال.

13/ تجميع المهام المتشابهة.

14/ حمل مفكرة الجيب بشكل دائم.

15/ الاحتفاظ بقائمة الأشياء الأساسية المطلوب إنجازها كل يوم، وتنظيمها على شكل أولويات ثم العمل على إنجاز أهمها بأسرع وقت ممكن.

16/ إعطاء النفس بين وقت وآخر إجازة ومكافأتها مكافأة خاصة عندما تنجز الأشياء الهامة.

17/ العمل أولاً بالأشياء الأساسية.

18/ العمل بذكاء وليس بصعوبة.

19/ الاحتفاظ بالأوراق الهامة.

20/ التخلص من الأوراق الغير هامة.

21/ التساؤل الدائم عن ما هي أحسن طريقة لإدارة الوقت.

22/ الاعتماد على شخص ما للتعامل مع البريد الخاص في الوظيفة.

23/ عمل الأشياء الإبداعية في الصباح.

24/ عمل مواعيد للنفس وللآخرين.

25/ امتلاك الثقة في الحكم على الأولويات العالية.

26/ الحرص على الاستمرار والكفاح والتحمل لتعزيز الشعور بالفوز وجني ثماره.

27/ استعمال ساعات الصفاء الذهني والقيام بأكثر الأعمال صعوبة.

28/ استخدام مبدأ ((استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل)) ففي استخدام الهاتف توفير للوقت وتمهيد لكتابة رسالة مفيدة.

29/ الحرص على تعلم القراءة السريعة.

30/ العمل بالصبر وجدواه العظيمة.

المشكلة هي الوقت أم الإنسان ؟

يشتكي كثير من الناس في العصر الحاضر من مشكلة عدم توفر الوقت، وقد يكون هذا الرأي صحيحاً نوعاً ما، ولكن مع ذلك فان كل شخص لديه ما هو متوافر من هذا الوقت.

هنا يثار التساؤل: هل الوقت هو المشكلة أم أن الإنسان هو المشكلة ؟!.

وهل يمكن زيادة وقت اليوم والليلة عن أربع وعشرين ساعة ؟!

من حيث المبدأ، تأتي الإجابة بالنفي.. وبذلك يكون كل واحد منا قد وصل إلى أن يدرك ويلمس أن المشكلة هي (أنا وأنت) أو بمعنى آخر أن المشكلة هي غياب أو ضعف الاستشعار بأهمية الوقت وعدم القدرة أحياناً على إدارته بشكل جيد. وفي أدناه نتناول بعض الاختبارات مع النفس وتصريف شؤون الوقت وإدارته:

نشاط (1) تحديد مشكلة الوقت

في الجدول التالي كيفية حساب الوقت التقريبي الذي يقضى يومياً في العمل بحسب الأنشطة المبينة:

حساب الوقت التقريبي الذي يقضى يومياً في العمل لبعض الأنشطة

النشــــــــــاط	الوقت التقريبي	الوقت الذي يمكن توفيره
استقبال المراجعين والزوار		
الرد على المكالمات الهاتفية		
الحديث مع الزملاء والموظفين		
تناول وجبة الإفطار		
مطالعة الجرائد والمجلات		
المجمــــوع		

1) هل يمكن أن توفر جزءاً من وقت أي نشاط من الأنشطة السابقة ؟ في حالة الإجابة بنعم، يُدوّن ذلك الوقت في الخانة المخصّصة.

2) أجمع الوقت الذي يمكن توفيره في جميع الأنشطة.

3) ملاحظة كمية الوقت الضائع يومياً.

نشاط (2) اختبار تشخيص إدارة الوقت

ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة للإجابة.

م	النشـــــاط	غالباً	أحياناً	نادراً
1	هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط ؟			
2	هل تبدأ مشاريعك وتنهيها في الوقت المحدد لذلك ؟			
3	هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك ؟			
4	هل تقوم كل يوم بعمل شيء يقربك من أهدافك بعيدة المدى؟			
5	هل تستطيع العودة إلى العمل بعد مقاطعتك له دون أن تفقد القوة النافعة ؟			
6	هل تتعامل بفعالية مع الزوار العاملين الذين يهدرون وقتك؟			
7	هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع ؟			
8	هل يكون لديك وقت متبق قبل الوصول إلى إنجاز العمل النهائي؟			
9	هل تصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب ؟			
10	هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة ؟			
11	هل تعد قوائم بالمهام اليومية ؟			
12	هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم؟			
13	هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها ؟			
14	هل مكتبك نظيف ومنظم ؟			
15	هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك ؟			
المجمـــوع		4 ×	2 ×	0×
المجموع الكلي				

ما يقوله الاختبار التشخيصي:

حدّد عدد الإجابات من كل اختيار (غالباً، وأحياناً، ونادراً)، ثم أعطي أربع نقاط لكل اختيار (غالباً) ونقطتين عن اختيار (أحياناً) وصفراً عن اختيار (نادراً)، ثم اجمع النقاط التي تحرزها، ثم ضع نفسك في المجموعة المناسبة من المجموعات التالية:

49- 60	تدير الوقت بكفاءة، وتسيطر على معظم الأيام ومعظم المواقف.
48-37	تدير بعض الوقت بكفاءة، في بعض الأحيان تحتاج إلى ان تكون أكثر تمسكاً وحرصاً على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت.
36-25	أنت غالبا ما تكون ضحية للوقت، لا تجعل كل يوم يسيطر عليك، طبّق فوراً الطرق التي ستتعلمها هنا.
24-13	أنت قريب جداً من مرحلة فقدان السيطرة، وبعيد جداً عن التنظيم والتمتع بوقت جيد، انك بحاجة إلى تنظيم الوقت بحسب الأولويات.
صفر-12	أنت مرتبك ومشتت ومحبط، ويحتمل انك واقع تحت ضغوط هائلة، ضع الأساليب التي تكفل المعالجة للمشكلات والفرص المتاحة، عليك بدراستها والعمل بها جيدا.

نشاط (3) في استثمار أوقات الذروة (النشاط)

أ) ضع في الجدول التالي علامة (✓) أسفل الفترة المناسبة لوقت الذروة في اليوم والليلة (يمكن تعليل وقت الفترة في حالة عدم المناسبة).

الفترة الصباحية 11-7	فترة ما بعد الظهر 2-12.5	الفترة المسائية 9 -7	فترة أخرى

ب) دوّن في الجدول التالي أهم المهام والمسئوليات (الأعمال) التي يمكن القيام بها في كل من أوقات الذروة وأوقات الخمول ؟

أعمال يمكن القيام بها في أوقات الذروة	أعمال يمكن القيام بها في أوقات الخمول
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	
8)	
9)	
10)	

نشاط (4) في إدارة المهام والأنشطة اليومية بفعالية

1) ضع في الجدول أهم عشرة أعمال أو مهام أو أنشطة تمارسها في اليوم والليلة.

م	العمل أو المهمة أو النشاط	هل هو ضروري		هل يمكن تفويضه للآخرين		هل هناك طريقة أفضل	
		نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

1) حدد هل تلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة ضرورية أم لا ؟ ثم أبق الضرورية منها، وأوقف أو أحذف أو تخلص فوراً من الغير ضرورية (معيار الضرورة).

2) حدد هل يمكن أن يقوم بتلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة أحد غيرك (تفويض) أم لا؟ ثم أبق ما لا يمكن أن يقوم به إلا أنت، وأوقف أو احذف أو تخلص فوراً بالتفويض من الأخرى التي يمكن تفويضها (معيار الملائمة).

3) حدد هل الطريقة أو الوسيلة التي تؤدي بها تلك الأعمال أو المهام أو الأنشطة هي الأسرع والأكثر فعالية أم لا ؟ ثم أستبدل الطرق والوسائل الأقل فاعلية، وأبحث للأخرى عن طرق ووسائل أكثر سرعة وفعالية (معيار الفاعلية).

نشاط (5) اختبار إدارة الوقت

فيما يلي 10 عبارات تعكس بصفة عامة إدارة الوقت بطريقة فعالة ، أجب عن الأسئلة الموضحة أدناه بتظليل الإجابة التي تصف كيف تؤدي وظيفتك.

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	مطلقاً
كل يوم أستقطع جزء من الوقت للتفكير في وظيفتي والتخطيط لها				
أضع أهدافاً مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الإنتهاء				
أعد قائمة عمل يومياً وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطي أولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً				
أحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمات أو مواقف غير متوقعة				
أقوم بتفويض كل شئ أقدر عليه للآخرين				
أحاول معالجة أي مكاتبة مرة واحدة فقط				
أبذل مجهوداً خاصاً لتجنب أي زيارات أو تليفونات عارضة أو مزعجة				
عندي القدرة لأقول "لا" لطلبات الآخرين التي قد تمنعني من أداء الأعمال				
أحاول الإختصار في المكالمات التليفونية أثناء العمل				
أستخدم أجندة للموضوعات التي ستتم مناقشتها في الاجتماعات والزمن الممكن لذلك				

استبيان لتنمية المهارات القيادية

1- هل تفكر بإيجابية تجاه الحياة ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل تفكر بإيجابية تجاه المستقبل ؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل تعمل جاهداً للتخطيط للمستقبل ؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تفكر بإيجابية تجاه عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل تفكر في كيفية تحسين أدائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل تمتدح المؤسسة التي تعمل فيها ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل تمتدح العاملين في المؤسسة التي تعمل فيها ؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل تبدو مثالاً ممتازاً للعاملين في المؤسسة التي تعمل بها.

نعم ☐ لا ☐

9- هل تحرص على تقديم أفكار ومقترحات لتطوير المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

10-هل تشجع الآخرين أكثر من الاعتراض أو النقد أو التذمر ؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل تفكر بإيجابية تجاه أسرتك ؟

نعم ☐ لا ☐

12-هل تحاول باستمرار تحسين مستوى معيشة أسرتك ؟

نعم ☐ لا ☐

13-هل تعتبر مثالاً يحتذى به لأسرتك، وبخاصة الأطفال ؟

نعم ☐ لا ☐

14-هل تفكر بإيجابية تجاه نفسك ؟

نعم ☐ لا ☐

15-هل تحاول بشكل جاد تطوير نفسك ؟

نعم ☐ لا ☐

16-هل تفكر بإيجابية تجاه مجتمعك ؟

نعم ☐ لا ☐

17-هل شاركت كمتطوع في أي عمل عام أو خدمة للمجتمع ؟

نعم ☐ لا ☐

18-هل أخذت المبادرة مرة بعمل شيء لمصلحة الحي أو المنطقة التي تعيش فيها ؟

نعم ☐ ☐

19-هل تتحدث بشكل جيد عن جيرانك وأقاربك ؟

نعم ☐ لا ☐

التعليمات :

1- أعط نفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ (نعم) وصفراً في حالة الإجابة بـ (لا) عن كل الأسئلة.

2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

1- إذا حصلت على 14 درجة فأكثر فأنت تفكر بإيجابية بشكل كبير. لك نظرة سليمة نحو نفسك وأسرتك وعملك ومجتمعك. يُنصح بأن تستمر على ما أنت فيه.

2- إذا حصلت على 7 – 13 درجة، فأنت تفكر بإيجابية ولكن بدرجة متوسطة. لا بد من أن تعمم تفكيرك الإيجابي على كل مجالات الحياة. راجع الاستقصاء للتعرف إلى المجالات التي تنظر إليها بسلبية، حتى تحدث فيها التطوير المطلوب.

3- إذا حصلت على 6 درجات فأقل، فأنت تفكر بسلبية، ونظرتك غير سليمة نحو نفسك وأسرتك وعملك ومجتمعك، أنت لا تثق في نفسك ولا تحب الآخرين.

ينصح بأن تُغيِّر نظرتك وتفكيرك، فأنت تستحق الثقة، والآخرون يستحقون الحب، وتفكيرك أنت الذي تصنعه، فضَعْهُ في الاتجاه السليم، واجعلْه إيجابياً وإنسانياً. وخصّص وقتاً لمناقشة نفسك ؛ لماذا أنت كذلك ؟ كيف تصبح أفضل ؟ تكلم مع أقرب الناس إليك ليساعدك على أن يكون تفكيرك إيجابياً.

الفصل السابع

مسارات ومهارات تنظيم الوقت

الفصل السابع

مسارات ومهارات تنظيم الوقت

مسارات تنظيم الوقت

بدءاً نقول إن مسارات تنظيم الوقت تتوزع على المحاور الآتية:

1ـ تحليل الوقت

إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها 15 دقيقة، يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعّال للوقت، وينبغي تكرار هذا السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

2ـ التوقع

يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي، فالوقاية خير من العلاج، لذا توقّع الأمور غير المتوقعة وخطّط لها، مفترضاً أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً.

3ـ التخطيط

كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعّال توفر من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل، والتخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للاستفادة الفعّالة من الوقت الشخصي.

4ـ المرونة

الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء، وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت .

5ـ الأهداف والأولويات

إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة، وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً.

6ـ المواعيد النهائية

إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتي في الالتزام بها يساعد المدراء على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف .

7ـ البدائل

إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية .

8ـ الدمج

ينبغي تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات (كاستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال) من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذل المجهود الشخصي .

9ـ التركيز

بعض الجهود القليلة المهمة (حوالي 20٪) تتمخض عن القدر الأكبر من النتائج (حوالي 80٪). هذا المبدأ والذي يسمى أيضاً بـ "قانون 20/ 80" جعل المدراء الفعالين يركزون جهودهم على الأحداث "القليلة المهمة" مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى .

10ـ الفعالية

يمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أي شيء على النحو الصحيح. .. والفعالية بأنها فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح، والجهد مهما كانت كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها .

11ـ مستوى التفويض بالقرار

ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة لأغراض الاستثمار الأمثل للزمن.

12ـ التفويض إلى المستوى الأعلى

عادة ما يشجع المدراء دون إدراك، التفويض إلى أعلى (التفويض المعكوس) من خلال تشجيع مرؤوسيهم على الأعتماد عليهم في الحصول على الحلول السريعة والمناسبة، مما يسفر عن قيامهم بعمل مرؤوسيهم، حفاظاً على الوقت وعدم هدره .

13ـ التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل

المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة، يستوجب تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان، وينبغي على المدراء الابتعاد قدر الإمكان عن التفاصيل غير الضرورية والاهتمام بالمعلومات المهمة فحسب.

14ـ الاستجابة المحدودة والإهمال الاختياري

ينبغي أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاج وقتاً، قاصرة على حاجات الموقف الحقيقية،فبعض المشكلات إذا تُركت فإنها تمضي لحالها، ومن خلال اختيار تجاهل هذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها عادة، يمكن توفير كثير من الوقت والجهد للمساعي المفيدة (مبدأ الإهمال المحسوب) .

15ـ إدارة الاستثناء

ينبغي ألا يتم تبليغ القيادي التنفيذي المسؤول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده .

16ـ الرؤية

إن احتفاظ الإداري بالأشياء التي يعتزم القيام بها في مجال رؤيته يزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه، فأنت لا تستطيع فعل شيء لا تستطيع تذكره، لذا ينبغي الاعتماد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة .

17ـ الإيجاز

يتعرض الكثير من المدراء الى توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة، فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن الوعي المسائل المهمة. إلا أن غالبية المدراء تطغى عليهم الأمور العاجلة ويستجيبون دون إدراك للضغوط الملحة التي لا تنتهي، وهم بفعلهم هذا يهملون النتائج طويلة المدى للأعمال المهمة التي يتركونها دون إنجاز.

18ـ إدارة الأزمات

غالباً ما يدير المدراء أعمالهم من خلال الأزمات، بمعنى أنهم يعاملون كل مشكلة كما لو كانت هناك أزمة، وتتسبب متلازمة الاستجابة المفرطة هذه في الشعور بالقلق وإصدار أحكام خاطئة واتخاذ قرارات على عجل، وتبديد الوقت والجهد .

19ـ ضبط المقاطعات

ينبغي أن تصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط عليها من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها .

والاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيستان :

أ/ إنجاز المزيد من الأعمال .

ب/ الشعور بالرضا عن التقدم الذي يحرز .

وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيداً، ونتلهف إلى الذهاب إلى العمل، وسرعان ما يلاحظ ذلك الزملاء والرؤساء.

مهارات تنظيم الوقت

يقول أحد القادة الإداريين : رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استثمار الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له، ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً. هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم نُنظّم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

ويقول احد الكتاب (لقد كان نهاري جنونياً، تلقيت أكثر من اثني عشر اتصالاً هاتفياً، وحضرت ثلاثة اجتماعات، وعالجت عدداً لا يحصى من الأوراق، وأجبت عن خمسة تساؤلات لخمسة زملاء وصلوا فجأة إلى مكتبي، وكان عليّ أن أحل أزمتين اساسيتين، لقد كنت منهمكاً طيلة الوقت في العمل إلا أنني لا أشعر الآن بأنني حققت شيئاً على الإطلاق، فاليوم يساوي (86400) ثانية، لماذا يكفي هذا الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة، الفرق يكمن في فعالية استثمار الوقت).

إن محاسن تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، منها:

* تحقيق نتائج أفضل في العمل.
* تحسين نوعية العمل.
* زيادة سرعة إنجاز العمل.

* التخفيف من ضغط العمل.
* تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
* زيادة المرتب والحافز المادي والمعنوي.
* تعزيز الراحة في العمل.
* تحسين نوعية الحياة غير العملية.

إن تخصيص الأسبوع الأول من كل شهر لما يسمى "أسبوع الإنتاجية في المكتب" يساعد على انجاز الكثير من الأعمال، ويمكن أن يُحدّد موعد آخر يتناسب مع ظروف العمل، كما أن مناقشة بند واحد من بنود التنظيم كل يوم من هذا الأسبوع، وتخصيص ساعة يومياً في كل قسم أو مجموعة لمناقشة موضوع معين مطروح ووضع الحلول المناسبة له ولكل ما يعيق استثمار الوقت، كل هذه الاتجاهات غير التقليدية في العمل والنقاش الجماعي حولها، تسمح بإظهار القدرات البشرية والمادية التي تكفل المعالجة المتوازنة للمشاكل والفرص القائمة والمحتمل حدوثها ووضع أفضل الحلول لمعالجتها. وفي الإطار ذاته يمكن إقامة ساعات تدريبية مرنة لإتاحة الفرصة لحضور الجميع، على أن يشارك جميع الموظفين في حل التمارين ووضع الحلول والخطوات العملية التي سيتبعونها فور عودتهم إلى أماكن عملهم، وهذا يخلق الحماس الجماعي في المؤسسة فيلتزم الجميع بهذه الخطوات.

تحليل استخدام الوقت

تظهر الأبحاث أن الموظفين يضطرون دائماً إلى تغيير موضوع اهتمامهم، فتراهم يمضون ما معدله عشر دقائق في مسألة واحدة، فيضيع الوقت في المقاطعات والضغوطات اليومية دون أن يشعر بضياع الوقت، لذلك نحن بحاجة إلى أن نعي عاداتنا في قضاء أوقاتنا، وتصميم سجل خاص بالوقت يزيد من الوعي بحجم الوقت المهدر ويحدد العوامل المضيعة للوقت.

تغيير العادات

قراءة هذا الموضوع في هذا الكتاب لا يكفي لتغيير عاداتنا بل علينا أن نبذل الجهد باتجاه التغيير، وأن نستمر في تطبيق هذه الخطوات مراراً حتى تصبح عادات حسنة، ويمكن أن نطلب من الآخرين المساعدة، وفي أدناه خطوات تغيير عادات إهدار الوقت :

1. كتابة الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت.
2. التعرف على المشاكل التي تسببّها عادةُ هدر الوقت.
3. التصّور الصحيح لأهمية الوقت ونتائجه الإيجابية.
4. التحسين المستمر لعمليات التخطيط والتنظيم للوقت.
5. التوقّف عن استخدام الأعذار الواهية.
6. التخطيط ليوم العمل بهدوء كل صباح.
7. تحويل المشاريع الضخمة إلى خطوات ومهمات صغيرة مرتبة.
8. الحد من تراكم الأوراق.

وعليه نتساءل : هل يبدو مكتب كل واحد منا مليئاً بالأوراق والمذكرات والمواد التي نود قراءتها وغيرها من أوراق الملاحظات ؟.. إذا كان كذلك فمن المؤكد أن الكثير من الوقت يضيع في البحث عن ورقة مهمة أو عنوان شخص أو زبون، أو الجلوس لساعات في الأسبوع الواحد لترتيب الأوراق وفرزها من دون فائدة، ولنتذكر أن المكتب أصبح خزانة للأوراق غير المهمة بدل أن يكون مكاناً للعمل !!.. وفي هذا الموضوع يمكن التخفيف من وطأة هذه الأوراق ليكون المكتب خالياً من كل شيء، من خلال جدول تنظيم الوقت وتهيئة القليل من الأوراق المهمة وبالتالي مساحة كبيرة فارغة للعمل.

وفي أدناه نشير الى جملة من الإجراءات العملية التي نعتقد أنها تساهم وتدعم بل وتحقق مساحة طيبة **لأغراض الاستثمار الأمثل للوقت وللإمكانيات :**

1ـ تقليل الأوراق

لا يمكن التركيز على الأشياء المهمة إلا إذا تخلصنا من كل ما هو قليل الأهمية، وعندما نطلع على جميع الأوراق نرى أن معظمها غير ضروري،إلا أن طريقتنا في العمل هي التي تجعل هذه الأوراق الغير مهمة تتكدس على مكاتبنا، لذلك ينبغي :

*عدم إرسال أي ورقة إلى أي شخص إلا إذا كان هذا هو الحل الأخير، والاستعاضة عنها بالاتصال الشفهي، وعدم طلب نسخة من جميع الوثائق والأوراق، للحد من الهدر والتبذير بالورق والوقت والجهد.

* ألزام جميع من يرسل بورقة أو تقرير أو مذكرة بالاختصار قدر الإمكان.

* التحدث إلى الأشخاص مباشرة بدلاً من إرسال مذكرة وهذا يعزز الاتصال بين الموظفين.

* الطلب من الجميع عدم إرسال أي تقارير أو مذكرات إلا في الحالات الاستثنائية.

* أعادة الأوراق غير الضرورية إلى مرسليها.

* الاختصار في الكتابة إلى الآخرين.

2ـ التعامل الفعال مع الورق

من المنطقي أن يجري التعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط، أما الورق الذي نرجع إليه أكثر من مرة في اليوم فهو الورق المهم الذي سيكون في ملفات منظمة ومرتبة، وهذه طريقة تخبر عن عدد المرات التي تناولنا فيها الورقة الواحدة، فإذا ما أمسكت بورقة فضع نقطة حمراء صغيرة في إحدى الزوايا، وكلما تكرر تناول الورقة أضف نقطة صغيرة، فإذا وجدت أن الأوراق أصبحت غير منظمة ومكدسة يجب مراجعة الأسلوب في التنظيم ! وهناك من الناس من يبرر الفوضى الموجودة على مكتبه بقوله: اعلم مكان كل شيء، أو هذه الفوضى المنظمة !.. لذلك على المرء أن يرتب مكتبه ولا يؤجل ذلك أبداً، ولا ضير في ان يضع لافتة تخبر الآخرين بأنه

مشغول لمدة ساعة ونصف، ليتخلص من كل شيء قليل الأهمية، وليرتب الأوراق المهمة في ملفات منظمة، مع تجنب ترتيب المكتب على حساب تراكم الأوراق في أماكن أخرى من الغرفة، ولنتذكر بأن ترتيب المكتب يعني أننا لن نرى غير الأوراق اللازمة للمشروع، وهذا التصرف يساعد على التركيز لمدة تكفي لإنهاء المشروع وعدم التشتت وتضييع الوقت.

3ـ التوثيق الفعال

يشكل نظام التوثيق سواء أكان إلكترونياً أو على الأوراق أبرز أداة تنظيم في الحياة العملية والوظيفية، والمبادئ التنظيمية متشابهة في كلا النظامين، ونركز هنا على النظام الورقي، إذ تظهر الدراسات بأن 85٪ من المعلومات التي نحتفظ بها لا نعود لها أبداً، وأن نسبة كبيرة من الوثائق التي نبقيها في ملفاتنا هي أصلاً محفوظة في مكان آخر، لذلك ينبغي التخلص من كل الوثائق التي لم نعد بحاجة إليها، وإذا كنا غير مترددين فإن حجم الملفات ستنخفض بنسبة خمسين بالمائة. وللأسف هناك الكثير من المؤسسات ترسخ بعض القواعد المتأخرة عن التطور والتغيير المطلوب مثل: أحفظ نسخة عن كل شيء قبل أن ترميه لأنك قد تحتاج إليه يوماً ما والحقيقة أن هذه القاعدة لا تنطبق أبداً إلا على الأوراق التي لها قيمة قانونية، أما غيرها من الأوراق فإنها ستفقد قيمتها بمرور الوقت. وكلما كانت الملفات منظمة ومرتبة ازداد احتمال الإفادة من المعلومات الموجودة فيها، وهذا هو عمل الملفات،لاسيما وأن الانسان اخترع الملفات لكي تحفظ له المعلومات المهمة حتى يرجع لها بسرعة متى ما أراد ذلك.

4ـ التخطيط للعمل اليومي

كلما أعطينا التخطيط وقتاً أكبر سهلت عملية التنفيذ، وتقلّص الوقت اللازم لإنهاء العمل وخفّضنا التكلفة الكلية، ويتضمن التخطيط خمس خطوات أساسية:

* تحديد الهدف، إذ كلما كان الهدف واضحاً وموجزاً اتضحت للعاملين الخطوات التي سيسلكونها.
* تحليل الكلفة والأرباح، فلا فائدة من المشروع إذا لم يعد علينا بأرباح جيدة.
* تقسيم المشروع إلى مجموعة مهمات صغيرة.
* تحديد المدة اللازمة لإنهاء كل مهمة.
* توزيع المهمات على أفراد المشروع.

فالتخطيط الذي هو أساس عملية التنظيم يمر بثلاث مراحل (تحديد الأهداف، رسم خطوات الخطة التفصيلية ثم التنظيم اليومي) ويحقق الآتي :

* يساعد على تنظيم العمل بواقعية.
* يعمل كمفكرة.
* ينظم العقل ويجمع شتاته.
* يساعد على إنهاء الأعمال في وقتها.
* يحث على العمل.
* يساعد على التركيز على تحقيق الأهداف التي لها الأولوية.

وعلى هذا الأساس ينبغي أن اختيار الوسيلة التي ينتظم الوقت بها، فقد تناسب العمل المفكرات أو البطاقات أو قائمة لكل يوم، المهم أن تكون الوسيلة معينة على تحقيق الأهداف. **والخطوات المؤشرة في الآتي تعين على تنظيم الوقت:**

* التخطيط لليوم التالي لوضع قائمة بالذي نقوم به والواجبات المكلفين بها.
* أكمال ما لم يُنجز اليوم، فإذا لم نستطع إنجاز بعض المهمات فلا نلغيها أو نؤخرها، وإنما نكتبها على قائمة اليوم التالي.
* وضع الخطوات التي تحقق الأهداف المستقبلية ضمن قائمة الأعمال.

* تحديد أولوية كل عمل أو مهمة، ويمكن استخدام الأرقام أو الحروف أو حتى الأشكال أو الألوان، المهم أن تكون رموزاً ذات معنى، ويجب أن تكون هناك مهمات لها الأولوية ومهمات عاجلة ومهمات مؤجلة.
* تفويض الآخرين، إذ يمكن تفويض بعض الأعمال للآخرين، ولا يعني التفويض استثمار الآخرين بل هو تطوير مهاراتهم خصوصاً إذا كانوا من المرؤوسين، ويمكن التخلي لهم ببعض المسؤوليات.
* تقدير المدة اللازمة لكل مهمة، وإضافة بعض الوقت عليها لأن الإنسان بالتأكيد لن ينتهي من أي مهمة بالوقت الذي قدرّه.

5.تنظيم الاجتماعات

يقضي المدراء 30٪ -50٪ من وقتهم في اجتماعات أو زيارات مفاجئة أو مقابلات. لذلك يمكن تقليص الوقت اللازم للاجتماعات والاستفادة من كل اجتماع بفعالية قصوى عبر الإجراءات الآتية :

* إذا أردت عقد اجتماع فابحث عن بديل إذا توفر، فقد تكفي مكالمة هاتفية أو محادثة وجهاً لوجه.
* إذا تقرر عقد اجتماع ينبغي أن يُحدّد له هدف، وإخبار المشاركين بهذا الهدف قبل الاجتماع بمدة كافية.
* وضع جدول أعمال الاجتماع ووضع أهم البنود.

أما أثناء الاجتماع فهناك عوامل تحول دون الاستفادة من الاجتماع، ينبغي تجنبها:

* التأخر في الحضور.
* عدم وضوح الهدف من الاجتماع.
* النقاشات المشتتة.

* قلة المشاركة وتفضيل الصمت، وقد يكون هذا بسبب الانتقادات، لذلك أجّل كل الانتقادات إلى آخر الاجتماع.

* المقاطعات، تجنّب المكالمات الهاتفية أو الزيارات المفاجئة.

* التردد في اتخاذ القرارات.

وقد تكون هذه العناصر سهلة، لكن تطبيقها صعب لذلك يقتضي الحال تنفيذها وتكرارها حتى يتعود الجميع عليها. وهناك كتب متخصصة لإدارة الاجتماعات نجد فيها تفاصيل مفيدة.

6. تنظيم المشاريع

المشروع هو مجموعة من المهمات المترابطة التي تؤدي إلى هدف محدد.

إلا أن هناك مجموعة من الأسباب المتعلقة بفشل المشاريع في مقدمتها :

- تحمل الكثير من المهمات.
- التخطيط غير المناسب.
- زيادة التكلفة وقلة الأرباح.
- تكليف الأشخاص غير المناسبين بمهمات المشروع.
- التأجيل.
- الفشل في تحديد المشاكل المحتملة.
- ضعف النظرة الشاملة.
- عدم وجود هدف واضح.
- قلة التواصل بين أفراد الفريق العامل في المشروع.

7-الرقابة

هدف الرقابة التأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح والإسراع بمعالجة الأخطاء في حال حدوثها، ويستحسن وضع جميع الملفات المتعلقة بالعمل في مكان واحد.

8-التقويم والمراجعة

علينا تقويم العمل، لنعرف السلبيات لنتجنبها في المشاريع التالية، وندون تجربة المشروع حتى يستفيد الآخرون من هذه التجربة.

الهاتف أداة اتصال مهمة، سريعة ورخيصة، وللأسف يساء استخدامه، فيصبح أداة لإهدار الوقت، لأننا أولاً لا نستطيع أن نتوقع أهمية المكالمات التي تصل إلينا، وثانياً لا نختصر في حديثنا، فيضيع وقت العمل في المكالمات الهاتفية. لذلك ينبغي اختصار المكالمات غير المهمة، وتخصيص أوراق لتدوين الملاحظات التي نتلقاها في الهاتف، وعدم بعثرة الملاحظات في عدة قصاصات وأوراق.

أما عن الاتصالات التي نجريها، فيجب أن نفكر قليلاً قبل إجراء أي مكالمة، قد تكون أنت من قاطع نفسه لإجراء هذه المكالمة، لذلك اكتب ملاحظة بخصوص هذه المكالمة وأنهي العمل الذي تباشره وركز عليه ثم قم بالمكالمة بعد الانتهاء من عملك. ويمكن تخصيص ساعة معينة لإجراء جميع الاتصالات بغية توفير الكثير من الوقت، وعند المحادثة مع أي شخص آخر، يجب محاولة فهم ما يعنيه حتى لا يكون هناك أي سوء تفاهم يؤدي بدوره لإهدار الجهد والوقت.

مسارات إضافية

* إنهاء أو قراءة أكوام الأوراق والتقارير، عبر تعلم مهارة القراءة السريعة، ويمكن أخذ دورة في هذه المهارة أو الحصول على كتاب لتعلم هذه المهارة وفي أدناه بعض الخطوات التي تعين على القراءة بسرعة:

* عدم قراءة الجمل كلمة كلمة، بل عدة كلمات مع بعض (3 كلمات أو أكثر).
* تجنب القراءة بصوت عالٍ أو تحريك اللسان بالكلمات.
* قراءة السطر الواحد بثلاث أو أربع نظرات فقط.
* تصفح الأوراق قبل القراءة.

وينصح العقل القيادي الراجح ويحذّر من مسألة تصور (الكمال)، أي محاولة تصور إكمال العمل بنسبة 100٪، لأن أي عمل لا بد من أن يكون فيه نقص، وهذا من طبيعة البشر، ولا يعني ذلك أن ندعو إلى الإهمال. **علاوة على ما أشرنا إليه ينبغي :**

* الاختصار والبساطة في أشياء كثيرة.
* عدم التردد في اتخاذ القرارات.
* التأقلم مع الظروف ومتابعة التغيرات.
* التفويض وهذا فن يمكن تعلمه من الكتب أو الدورات أو من تجارب الآخرين.
* التفاؤل والإيجابية.

وفي الحقيقة فإن أصحاب الهمم العالية يشكون من ضيق الوقت، وهذه الشكوى، وإن كانت صحيحة من جانب لقصر أعمار بني البشر، إلا أنها ليست صحيحة من جانب آخر. ووجه ذلك أن المشكلة ليست في الوقت فحسب، ولكن المشكلة تكمن في طريقة إدارة الوقت بفعالية ونجاح، ولذا نجد من الناس من يستطيع بحسن إدارته لوقته أن يعمل الشيء الكثير. وفي أدناه نعرض إحصائية عامة تبين أهمية العمر والحرص عليه بما يثير الغيرة لدى الإنسان المسلم والمؤمن:

لنفرض أن الإنسان يعيش عمراً افتـراضيـاً مدته سبعون سنة، فإذا ضيّع الإنسان خمس دقائق يومياً، فإن هذا يعني أنه أضاع من مجموع العمر كله ثلاثة أشهر تقريباً (88 يوماً). والمؤشرات المذكورة أدناه توضح المسألة أكثر فأكثر:

الوقت من اليوم	مجموع الوقت من العمر الافتراضي	النسبة المئوية
خمس دقائق	ثلاثة أشهر	٪0.35
عشر دقائق	ستة أشهر	٪0.71
عشرون دقيقة	سنة كاملة	٪1.42
ساعة كاملة	ثلاث سنوات	٪4.28
عشر ساعات	ثلاثون سنة	٪42.85

ثم إذا نظرنا إلى مجموع الأنشطة التي تستهلك الوقت نجد أنها كثيرة جداً، وهي وإن كان بعضها ضرورياً، لكن بعضها الآخر غير مفيد وغير فعال، وهذا يتضح في المؤشرات التالية:

نوع النشاط	ما يستغرقه بالسنوات	النسبة المئوية من العمر كله
النوم	معدل 8 ساعات يومياً	23. 32٪
العمل	معدل 6-7 ساعات يومياً	21. 30٪
الأكل والشرب	معدل ساعة ونصف يومياً	45. 6٪
الأعمال المعتادة والمراجعات الحكومية	معدل نصف ساعة يومياً	2.14٪
الأعمال المنزلية والرحلات والتنزه	معدل ساعة واحدة يومياً	4.28٪
اللقاءات الاجتماعية والودية بين الأصدقاء	معدل نصف ساعة يومياً	2.14٪
التنقل من مكان لآخر	معدل نصف ساعة يومياً	2.14٪
الاتصالات الهاتفية -	معدل نصف ساعة يومياً	2.14٪
المجموع	61 سنة	87٪
الباقي	9سنوات	12.85٪

فإذا حُذفت من ذلك فترةُ المراهقة وزمن الطفولة، فكم يا ترى يبقى من الوقت للمشاريع الطموحة والأعمال الكبيرة والأهداف النبيلة. ولا ننسى أن هذه التقديرات هي متوسط الوقت الذي يقضّيه عامة الناس، مع إمكانية أن يكون هناك إنسان يزيد على هذا المتوسط من الوقت المبذول لكل نشاط، كما أن هناك مَن ينقص من هذا ويكون شحيحاً بوقته إلى درجة الاقتصار على أقل قدر ممكن مما يستحقه كل نشاط.

أقسام الوقت

1. **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم: الثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم.
2. **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلاً، لكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.
3. **الوقت النفسي:** وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.
4. **الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان.

قواعد إدارة الوقت

القاعدة الأولى: تحديد الأهداف والأولويات

: هناك مثل قديم (لا نعرف مدى صحته ودقته) يقول: عندما لا تعرف أين تتجه فإن كل الطرق قد توصلك، وتحديد الهدف أمر على قدر كبير من الأهمية. وللأسف فإن من التخلف الحضاري الذيَ يعيشه البعض ما يمكن أن نسمّيه بأزمة الهدف أو غياب الأهداف وخاصة الأهداف الوسطى التي تخدم الهدف الأعظم.

ويمكن تقسيم الأهداف إلى :

1. **الهدف الأكبر**: وهو أهم هدف يسعى له الإنسان ونجد ما عداه من الأهداف تخدم هذا الهدف، وهو بالنسبة للإنسان المسلم القوي في الإيمان، تحقيق العبودية لله عزَّ وجلَّ، في الدنيا والآخرة، وبالنسبة للماديين ومعظم أهل الغرب المادي تحقيق أكبر قدر ممكن من اللذة والمصلحة والمتعة بأعمال الرذيلة والفساد، أعاذنا اللهُ الغفورُ الرحيمُ منها ونجّانا من الالتقاء واللقاء بأصحابها.
2. **الأهداف الوسطى**: وهي مجموعة من الأهداف تخدم الهدف الأكبر بل تتعشق معه كالعروة الوثقى لا انفصام لا، مثالها بالنسبة للإنسان المسلم القوي في الإيمان، الدعوة إلى الله، الصلاة، الزكاة، طلب العلم، بّر الوالدين، تربية الأبناء التربية الصالحة....الخ.
3. **الأهداف الصغيرة**: وهي ما يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى، مثالها طلب العلم هدف أوسط،وهناك مجموعة من الوسائل والطرق لتحقيقه.

علماً بأن كل هدف هو بالنسبة لما فوقه وسيلة وبالنسبة لما تحته هدف. وبناء على هذا التقسيم تكون هذه الأهداف على شكل هرم، حيث يتبوأ الهدف الأعظم القمة وتليه الأهداف الوسطى الخادمة له، ثم تمثل الأهداف الصغيرة قاعدة الهرم.

تدوين الأهداف

1- تدوين الأهداف من قبل الشخص نفسه أو بالتعاون مع المجموعة التي تعمل معه في نفس القطاع أو المؤسسة.

2- الحرص على كتابتها، فهذا أدعى لعدم نسيانها.

3- ملاحظة أن تكون الأهداف ذات معنى سامٍ قابل للنمو والتطور، وينم عن همة عالية.

4- الاهتمام في سبيل تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم.

5- الوضوح في صياغة الأهداف.

6- أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.

معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل

1- إذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على العمل الذي تكرهه.

2- إذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لا تتقنه.

3- إذا كنت تقدم العمل السهل على العمل الصعب.

4- إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على الأعمال ذات الوقت الطويل.

5- إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على الأعمال غير العاجلة وإن كانت مهمة.

القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله

الكثير من الناس يجهلون كيف يقضّون أوقاتهم، ولذا نجد البون شاسعاً بين ما يفعلونه في الواقع وبين ما يريدون أن يفعلوه، فإذا كان ما يريد أن يفعله الواحد منهم من الأنشطة يستغرق (90 دقيقة) نجد أن ما يفعله في الواقع لم يتجاوز (30 دقيقة) مما يريد أن يفعله،وهذا يعني التقصير في أداء بعض الأنشطة أو عدم فعلها نهائياً. وعليه فان المعلومة الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعات الأوقات، ومن ثم تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت.

أنواع تسجيل الوقت:

1. **السجل اليومي للوقت:** يركز فيه على الوقت تحديداً، والمكان، ونوع النشاط، وترتيب الأنشطة في الأهمية.
2. **السجل الشهري:** يركز فيه على الوقت ابتداءً وانتهاءً، والتاريخ، وكيفية قضاء النشاط، منفرداً أو في اجتماع، ومكان النشاط وأهميته.

3. **سجل ملخص الوقت:** يركز فيه نوع الأنشطة، مجموع الوقت المخصص لكل نشاط في السنة كلها بالنسبة المئوية، ومن ثم المقارنة بين الأهمية والنسبة المئوية المخصصة له.

القاعدة الثالثة: التخطيط لقضاء الوقت

كثير من الناس يحب أن يعمل أكثر من أن يفكر، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه صواب. والسر في ذلك أن الإنسان فيه غريزة حب الإنجاز والعجلة ومحبة رؤية ثمرة العمل مبكراً، والعمل يشبع هذه الغريزة، بخلاف التخطيط والتفكير فنتائجهما ليست مباشرة ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن. والعمل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق، بخلاف العمل المخطط له، فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت لهذا العمل. لذلك فإن مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط لوقته، ومن ثم فهو لم يخطط لإيجاد حلول لها، ولذا يضيع وقته. ومن يعمل العمل بدون تخطيط تقنعه أقل النتائج الحاصلة، بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح.

كيف نخطط ؟

1-تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية والأولوية.

2-التفكير في الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف واختيار أحسنها ثم تحديد الوقت بالدقة لتنفيذ الطريقة.

3-تحديد المكان المناسب للجميع لتنفيذ العمل.

4-التفكير فيمن يقوم بالعمل ومن هو الأصلح في ذلك.

5-افتراض حدوث مضيعات للوقت، ومن ثم البحث لها عن حلول.

6-تجنب الارتجالية في وضع الخطة.

7-عدم إعطاء أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه، إذ أن إعطاءه ذلك يعني أن العمل الصغير سوف يتمدد ليملأ الوقت المتاح مع إمكانية الاختصار في الوقت.

8-وضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت، فمثلاً عندما يتخلف الطرف الآخر عن الموعد، يفترض الاستفادة من الوقت واستثماره في شيء آخر.

9-محاولة تجميع الأعمال المتشابهة للقيام بها دفعة واحدة، مثل إجراء عدة اتصالات هاتفية.

10-إن بضع دقائق من التفكير توفر بضع ساعات من العمل الشاق، وكما تقول بعض النظريات إن 80٪ من الإنتاج تنبع من 20٪ من العناصر.

القاعدة الرابعة : التفويض والتوكيل

يعتبر التوكيل الجيد من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت، وذلك لأنه يضيف بأوقات الآخرين وقتاً جديداً إلى العمل، ويكسب العمر إلى عمرك المعنوي للعمل وللعاملين.

أسباب الإعراض عن التفويض:

1- المركزية التي يتشبث بها بعض الأشخاص، حيث لا يثق الشخص بأحد البتة، وأضرار هذه المركزية تظهر عندما يصيب الشخص مرض قاهر أو ظرف طارئ حيث يتعطل العمل بدونه.

2- الرغبة في تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح، وهذه نظرة قاصرة، لأن النظرة البعيدة تقضي بأن التفويض وسيلة ناجحة لاحتمال أن يكون المتدرب فيما بعد مثل المسئول الأول في الأداء أو أحسن منه أحياناً، وبالتالي المحافظة على الوقت والانجاز الأكثر.

الفصل الثامن

المواجهة مع مضيعات الوقت

الفصل الثامن

المواجهة مع مضيعات الوقت

تمهيد

كلنا يضيع الوقت، وهذا من طبيعة البشر، وإضاعة الوقت قد تكون مفيدة إذا كان مرتبطاً بحالات الاسترخاء والتخلص من القلق، ولكننا نصاب بالإحباط إذا عملنا أعمالاً تافهة أو قضّينا وقتنا في التسلية، مع أن لدينا أعمالاً هامة لابد من إنجازها، فالكثير من الوقت يتسلل من بين أيدينا دون أن ندري كيف، فهناك معوقات أثناء العمل تجعل الأمور لا تسير كما خططنا لها، وهناك أيضًا المحيطون بنا، فأحياناً يخطئ الآخرون صوب عملنا وحياتنا، ومع ذلك فان المسؤولية تقع علينا.

ففي مجال العمل هناك معوقات واختناقات، فالزوار من خارج أو من داخل العمل يمنعون الموظف أو المدير من متابعة عمله، وهناك المهمات الكثيرة التي تتطلب وقتاً طويلاً وتوجد صعوبة في المتابعة لها ونضطر لتأجيلها، وفقدان الأولويات يجعل المرء ينفذ مهام عديدة في نفس الوقت، ويدل التركيز على مهمة واحدة يتشتت التركيز على عدة مهمات.

معوقات إدارة الوقت

- عدم وجود أهداف أو خطط.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدوّن ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.

- مقاطعات الآخرين وإشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، فالاعتذار منهم بكل لباقة، وأن نتعلم قول (لا) لبعض الأمور.
- عدم إكمال الأعمال أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم الوقت.
- الزيارات المفاجئة.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
- الاجتماعات غير الفعالة.
- عدم التفويض أو التفويض غير الفعال.
- الأهداف غير الواضحة.
- التسويف.
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم تخطيط الوقت.
- مشكلات الموظفين.
- الأحاديث الاجتماعية.
- الانتظار.
- السفر.
- شرب القهوة والشاي.
- نقص في المعلومات.
- نقص في التوجيه.
- أزمات طارئة.

- القراءة والكتابة البطيئة.
- حب الكمال.
- الثرثرة.
- قلة الاهتمام.

والكثير من الناس لا يفكر في معرفة هذه العوامل ليتجنبها، لأن الفرد منا إن حاول بقدر الإمكان معرفة هذه العوامل وعمل على إزالتها، ستكون أبرز النتائج وجود وقت فائض يستطيع قضائه في أمور أخرى أكثر أهمية، كالترفيه عن النفس، والتطوير الذاتي عبر القراءة أو حضور دورات متخصصة في مجال ما أو توطيد العلاقات بينه وبين أسرته وأصدقائه وعائلته.

مضيعات الوقت بحسب وظائف الإدارة

يعرّف البعض مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وتبيّن إحدى الدراسات أنه تم تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت (40) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي :

في التخطيط :

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط
- الإدارة بالأزمات، تغيير الأولويات.
- محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
- انتظار الطائرات / والمواعيد.
- السفر.
- العجلة / عدم الصبر.

في التنظيم :

- عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- ازدواجية الجهد.
- تعدد الرؤساء.
- الأعمال الورقية / الروتين / القراءة.
- نظام قديم للملفات.
- معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة.

في التوظيف :

- موظفون غير مدربين / غير أكفاء.
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- التغيب / التأخر / الاستقالات.
- الموظفون الاتكاليون.

في التوجيه :

- التفويض غير الفعال / الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص الدافع / اللامبالاة.
- نقص في التنسيق / وفي العمل.

في الاتصالات :

- الاجتماعات.
- عـدم وضـوح أو فقـدان الاتـصالات والإرشادات.
- زحمـــة المـــذكرات الداخليـــة / الاتصالات الكثيرة الزائدة.
- عدم الاتصالات.

في صنع القرارات :

- التأجيل / التردد.
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- قرارات سريعة.

في الرقابة :

- المقاطعات الهاتفية.
- الزائرون المفاجئون.
- عدم القدرة على قول "لا"
- معلومـات غـير كاملـة / معلومـات متأخرة.
- نقص الانضباط الذاتي.
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون إنجازها.
- فقدان المعـايير / الرقابـة / وتقـارير المتابعة
- المـــؤثرات البـــصرية الملهيـــة / الضجيج.
- الرقابة الزائدة.
- عدم العلم بما يجري حولك.
- عـــدم وجـــود الأشـــخاص الـــذين تريدهم للنقاش

التغلب على مضيعات الوقت

1/ جمع البيانات اللازمة عن مضيعات الوقت.

2/ تحديد سبب تضييع الوقت بدقة.

3/ وضع عدد من الحلول لكل مضيع للوقت ثم اختيار أنسبها.

4/ تحديد كم من ساعات هذه المضيعات في اليوم.

5/ تحديد درجة الفاعلية، أي المقدار الذي نرغب في الوصول إليه لتخفيض الوقت الضائع، علماً بأن السيطرة على مضيعات الوقت لا تعني بالضرورة إزالتها بالكلية، لأن بعض هذه المضيعات ضروري ومهم، ولكن لابد من السيطرة عليه بدلاً من أن يسيطر علينا.

هذه العقبات تختلف من شخص لآخر، فإما أن تكون نابعة من داخلنا أو من داخل المنظمة، وهنا يجب أن نطرح سؤالاً : هل توجد طاقة للقضاء على هذه العقبات ؟ ولتحقيق الأهداف واستثمار الوقت بالطريقة المثلى، ينبغي البدء بوضع وقت للانتهاء من كل مهمة في الوقت الذي حُدّد لها، ويمكن كتابة قائمة بالأعمال التي تؤجل وما هي هذه الأعمال، ويمكن أيضًا التعرف على عواقب ونتائج التأجيل.

إذن. . من المهم تحديد الأهداف بطريقة واضحة وبسيطة، لتكون قابلة للتحقق لأن المرء الذي يبدأ بطريقة متسلسلة يقوم بتحقيق أهدافه بسرعة، ولكن عليه عند وضع الأهداف أن يسأل نفسه هل أرغب حقًا في تحقيق هذا الهدف وذاك ؟.. وهل يمثل لي شيئًا، سواء تحقق أم لا، ثم لا ينبغي النسيان من تحديد الزمن الذي يستغرقه تحقيق الهدف، وهل هناك موثوقية من القدرة لتحقيق هذا الهدف ؟.. وعلى هذا الأساس يدعونا الزمن والمستقبل في لحظة الحاضر أن نتعلم التخطيط الفعال ونضع الأوليات للعمل حتى نستطيع إدارة الوقت بشكل فعال ومفيد، وأن نتمسك في الخطوات الآتية :

أولا: مبادئ ترتبط بالتخطيط

إذا لم يتمكن الإنسان من استثمار وقته الاستثمار الأمثل، هذا يعني أنه لم يُخطّط ويضع أهدافه، فإن لم يستطع إدارة الوقت وكيفية التصرف فيه فإنه لن يتمكن

أبداً من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في الوقت، فيجب عليه أن يعرف كل شيء عن الوقت من خلال تحليله، مع الحرص على عمل جدول يومي للنشاطات، على أن تعد خطة لليوم قبل بداية العمل من خلال التخطيط اليومي، وتحديد الأولويات وترتيب الأهداف.

ثانيا: مبادئ ترتبط بالتنظيم

- أولاً البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة ثم البسيطة.
- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة.
- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها.
- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة يمكن تقسيمها إلى مجموعات متشابهة.
- ترتيب النشاطات ومحاولة القضاء على معوقات الوقت.

ثالثا: مبادئ ترتبط بالرقابة

تقييم ما تحقق من خلال تنفيذ الخطة ومتابعتها ومتابعة تنفيذها.

مفاصل إدارية تؤثر على إدارة الوقت

- الإشراف على إدارة الوقت: ينبغي أن يحرص المدير على الإشراف على المرؤوسين، ويشجع ويدرب العاملين على عدم إهدار الوقت.
- الفحص وإدارة الوقت: ليس ضروريًا فحص جميع الأعمال ويمكن فحص عينات بدقة واستخدام فحص عشوائي أو دوري.
- قائمة الوظائف وإدارة الوقت: إعداد قائمة تشمل (الأعمال المطلوب عملاً حالياً والأعمال المطلوب عملها لاحقاً) ثم ترتيب هذه الأعمال حسب الأولوية وتوزيع الوقت على الأعمال.
- التفويض وإدارة الوقت: يجب أن يحدد المدير الأعمال التي يمكن إنجازها بواسطة الغير.

- وقت المرؤوسين وإدارة الوقت: هل يوجد عمل ينفّذ ويضيّع وقت المرؤوسين دون المساهمة في رفع كفاءة وتطوير العمل، وهل على المرؤوس الانتظار لحين فراغ المدير ليسأل عن العمل.
- التطوير وإدارة الوقت :يجب تخصيص وقت لتطوير العمل، مع عدم الأخذ بعين النظر أن كل شيء كان مهمّا بالأمس سيكون مهمًا كذلك لليوم.

إذن. . فأول خطوة للسيطرة على الوقت بطريقة سليمة هي القيام بتحليل كيفية استثماره الآن، ولا بد أن تكون لدينا معلومات محددة وموثوق بها قبل تحديد فرص نجاح الخطة. وإذا قمنا بعملية تحليل دقيق فإننا نكسب من ثمان إلى تسع ساعات في الأسبوع، ويمكن أن نقضيها في الأنشطة التي نختارها، وفي الآتي العملية التحليلية بأبسط عناصرها :

1- اختيار الضرورة : فحص المهمة للتأكد من أنها ضرورية وليست فقط ممتعة، فمن المعتاد أن تؤدّى أعمال لم تعد ذات فائدة.

2- اختيار الملائمة: بعد تحديد المهام الضرورية تأتي الخطوة الثانية وهي اختيار الشخص المناسب لأدائها، فلاشك أن هناك مهمات يستطيع الآخرون إنجازها، ففي بعض الأحيان قد يجد المرء نفسه يؤدي مهام دون كفاءته وإمكاناته، ويمكن أن يفوض شخصاً آخر ليؤديها.

3- اختيار الكفاءة: العملية التحليلية الثالثة تتمثل في البحث في كيفية أداء المهام فبعد أن تتأكد من أن المهام التي ستقوم بها ضرورية يجب أن تبحث عن الأسلوب الأمثل لإنجاز تلك المهام، وذلك باستخدام التقنية الحديثة أو استحداث أسلوب إجرائي واحد لإدارة الأنشطة المتماثلة.

ومن الأمور المساعدة على تنظيم الوقت :

- وجود خطة، فعندما يُخطَّط للحياة مسبقاً، وتوضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم يُخطط للحياة فتصبح مهمة تنظيم الوقت صعبة.
- لا بد من تدوين الأفكار والخطط والأهداف على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة تنسى بسرعة، إلا إذا كان الفرد صاحب ذاكرة خارقة، وهذا الأمر يساعد على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من الخطة.
- بعد الانتهاء من الخطة يتوقع أن يحتاج الانسان إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لذا لا ينبغي القلق ولا رفض الخطة فذلك شيء طبيعي.
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.
- يجب أن نعود أنفسنا على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتي في نفس الوقت، فأيهما سنختار؟ باختصار نختار ما نراه مفيداً للمستقبل وفي نفس الوقت فانه غير مضر لغيرنا.
- قراءة الخطة والأهداف في كل فرصة من اليوم.
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح،وكذلك لتنظيم الوقت، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- التنظيم للمكتب، للغرفة، للسيارة، وكل ما يتعلق بالشخص، سيساعد أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهر الشخص بمظهر جميل، وهذا الأمر يتطلب الحرص على تنظيم كل شيء من حوله.
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فالمرونة مهمة أثناء تنفيذ الخطط.

- التركيز، وعدم تشتيت الذهن في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة إن طُبقّت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.
- إنّ النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجز، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بنا.

مواجهة غياب تنظيم الوقت

من أكثر العادات والتصرفات والسلوكيات السلبية التي يُدمن عليها الكثيرون، العشوائية في الحياة وعدم التعود على تنظيم الحياة بصفة عامة. ويُعّد التنظيم فلسفةً ونظاماً يمكن من خلاله الانطلاق إلى طريق النجاح، فالتنظيم هو المخطّط الأساسي الذي ينبغي أن تبنى عليه أوجه الحياة المختلفة مثل طريقة تحسين دائرة الأداء. والعشوائية نوع من أنواع الإهمال وعدم التنظيم الذي يهدر طاقات الإنسان ويؤثر بشكل سلبي على أدائه ومظهره أمام الآخرين، وعندما يكون منظّماً فإنه يكون قادراً على أن يجمع جهوده ونشاطاته في تناغم بديع.

ويعتقد البعض أن التنظيم الشديد والدقيق لمختلف أوجه الحياة نوع من أنواع تقييد الحرية، ولكن الحقيقة عكس ذلك تماماً، لأنه من خلال النظام تنبع الحرية، فالنظام يتيح للفرد حرية الابتكار والخروج بأفكار نيرة، ويمكن عبر النظام أيضاً من أن يحيى الفرد حياة هادئة. وعلى العكس لو لم يلتزم الفرد بالنظام فسوف تثقل الأعباء والمهام كاهله، فالتنظيم يجعله متمكناً من أن يعيش في تناغم مع نفسه وأمور حياته، كما أن للتنظيم أثراً مباشراً وإيجابياً على الأسلوب الذي ينظر الناس به إلى بعضهم البعض. ويكفي القول بأن من صميم التنظيم التوازن بين الوقت والجهد، فعندما يتناغم الوقت والجهد معاً تصبح الحياة سهلة وتسير الأمور في تناغم و انسجام مثل عقارب الساعة المضبوطة. ويأتي تنظيم الوقت في مقدمة الأشياء الواجب تنظيمها فإذا ما كنا نعاني من أنّ الوقت غير كاف وأن الوقت يتسرب من بين اليدين فعندئذ نكون بحاجة فعلية إلى تنظيم الوقت.

ولكي نتحكم في العلاقات مع الوقت فإنه يمكن القيام بعدة تدريبات بسيطة والتي من شأنها أن تزيد من درجة الوعي والمساعدة على اختيار ما من شأنه أن يعين على تنظيم الوقت بطريقة مؤثرة وفعالة تنهض بالحياة. ويعتبر تسجيل الوقت أول تدريب مثالي لهؤلاء الذين يصلون إلى نهاية يومهم دون أن يدركوا كيف انفرط عقد أوقاتهم... فإذا كنت تجد نفسك مشغولاً دائماً وأن ما تحققه من نتائج لا يرقى إلى ما كنت ترجو، فعليك أن تجرب هذا التدريب المذكور في السطور الآتية لمدة أسبوع لترى ما سيحدثه من تغيير:

يتطلب هذا التدريب أن تقوم في نهاية كل ساعة بتسجيل كيفية قضاء الوقت، على أن تقوم بأداء هذا التدريب لمدة أسبوع، وفي نهاية الأسبوع تؤخذ الخطة التي يُقصد القيام بها أو الهدف الذي كنا نرغب في تحقيقه ونضعها بجوار السجل الذي دُوّن فيه ما قمنا به من أعمال، ولنسأل أنفسنا هل استطعنا فعلاً استثمار الوقت ؟ هل أضعنا أي جهد أو أي وقت بدون مبرر؟... وما هي التغييرات التي يمكن أن تُجرّب الأسبوع القادم لتحقيق فائدة أكبر ؟ ولا شك أن أكبر فائدة من هذا التدريب تساعد على اكتشاف المقدار الزمني الذي يقضّى في إنجاز المهام، كما أن هذا التدريب يساعد على تقييم طريق قضاء الوقت وتوزيعه بشكل دقيق مما يزيد درجة الوعي، وإذا ما كان الفرد على وعي كامل وإدراك تام لحقيقة الموقف فعندئذ يصبح قادراً على إحداث التغيير.

والطريقة الثانية لتنظيم الوقت والقضاء على العشوائية وعدم تنظيم الحياة، إحضار ورقة تحمل أيام الأسبوع على أن تكون على شكل جدول مدوّن فيه سبعة أيام ويبدأ بالصباح وينتهي بالمساء، وفي ورقة منفصلة القيام بكتابة كل ما لدينا من مهام وأعمال نود إدراجها في الأسبوع مع تدوين كل المسؤوليات المتعلقة بالعمل والوقت الذي يمكن أن يستغرقه كل بند على حدة، وعندما تكتمل القائمة تُكتب الأشياء الثابتة والأنشطة والمسؤوليات التي تحتاج إلى عدد معين من الساعات وهي

أشياء ثابتة لا يمكن التفاوض أو النقاش حولها مثل النوم ثماني ساعات والعمل الرسمي ثماني ساعات، واستخلاص عدد الساعات المتبقية من اليوم بعد إدراج الوقت الذي تأخذه الأشياء الثانية، ثم تدوين الرؤية المثالية للطريقة التي ستقضى بها هذه الساعات.

وبعد القيام بذلك سيكون هناك أحد الخيارين. . إما أن يسير كل شيء على ما يرام أو أن لا يكون هناك وقت كاف لتحقيق ما نريد، وإن كان الأمر هو الأخير ولا نجد وقتاً كافياً فعندئذ نحن في حاجة إلى التفكير مرة أخرى في الاختيارات الأصيلة أو إعادة النظر في توزيع الوقت. علماً بأنه من خلال تلك التدريبات على تنظيم الوقت يصبح كل واحد على دراية بالأسلوب الذي يقضى به الوقت، وأن يدرك ما الذي عليه تغييره، وأن يعطي للنفس فرصة الاختيار بين ما سيقوم بتغييره، وعندما تجرى تلك التعديلات اللازمة في ضوء هذه التدريبات نكون قد تخلصنا من العشوائية وعدم تنظيم الوقت إلى غير رجعة إن شاء الله...

فرص الاستفادة من الوقت

إن الأصل ألا يكون عند الإنسان وقتٌ اسمُهُ فراغ، لأن الإنسان الجاد المنتج عندما يفرغ من عمل فإنه سينشغل بعمل آخر، ربّما أقلّ أهميّة وربّما أكثر، فلا وقت فراغ عند الإنسان، ولا يعني ذلك أن تكون أوقات الإنسان كلها جداً وعملاً، ولا يوجد فيها ترويح، فإن النفس تمل وتكل وتسأم، فلا بد لها من ترويح، وعندما يشغل المرء وقته بشيء من اللعب المباح أو الترويح المعتدل، فإن هذا الفعل لا يعتبر إضاعة للوقت ما دام أنه يعود على النفس والبدن بالفائدة، وما دام أنه لم يخرج عن القدر المؤدي إلى ذلك، لكن الواقع خلاف ذلك.

إن مشكلة الفراغ تكمن في عدم استطاعة كثير من الناس والشباب خصوصاً التفكير الجاد في قضاء أوقاتهم في شيء ينفعهم أو ينفع مجتمعاتهم، وقد غفل الكثير عن أنه كان يمكن استثمار الوقت الذي بُعثر في غير ما فائدة، في طلب علم نافع أو تعلم مهارة جديدة، أو جعله فرصة لتصحيح مفاهيم خاطئة، أو انتهازه لنفع عباد الله أو توطيد علاقات حميمة أو صلة قرابات وأرحام.

كم عند كثير من الناس من طموحات وتطلعات وأماني.. ألم يكن من الممكن استثمار تلك الأوقات الضائعة في محاولة تحقيق تلك الأحلام والأماني، والسعي الجاد للوصول إلى ما يتطلع إليه الإنسان ؟ ففرص الاستفادة من الوقت كثيرة ومتنوعة، وتلبي جميع الرغبات وكل الاتجاهات، وما على المرء إلا أن يحدّد الوجهة التي يريدها والنشاط الذي يميل إليه.

كيف يعرف المرء مدى استفادته من الوقت ؟ وكيف يعرف العوامل المبددة للوقت ؟

سؤال جوهري ومهم، يتطلب معرفة مدى الاستفادة من الوقت والعوامل المضيعة للوقت، والإستعانة بعمل سجل يومي لمدة أسبوع مثلاً وتدّون فيه تفاصيل

الأعمال التي تقضي فيها الوقت، وكذلك كم أخذ كل عمل من الوقت، فتكتب حتى الأمور البسيطة والصغيرة والتي قد تضيع من الوقت دقائق يومياً، لكن في نهاية الأسبوع قد تجد هذه الدقائق تحولت لساعات. قم بتصميم جدول مفصّل لكل يوم، وقسّمه إلى عدد ساعات اليوم وهي تقريباً 16 ساعة على افتراض أن النوم يأخذ 8 ساعات، وقم بتقسيم كل ساعة إلى 4 أقسام أي 15 دقيقة، وقّسم الساعات إلى أعمال ومقدار الوقت المهدر لكل عمل. بعد ذلك علينا القيام بتحليل العناصر والبحث في عوامل تبديد الوقت فنعمل على ازالتها ثم نسأل ، هل هناك فرصة لتنظيم الوقت بشكل أفضل ؟ إن كانت الإجابة بنعم، وهي كذلك دائماً، فعلينا أن نبحث عن هذه الفرصة.

تنظيم الوقت يساعد على إتمام العمل بمجهود اقل

يقال إن مزارعاً كان يجتهد في قطع إحدى الشجرات في مزرعة له، ولكن فأسه لم يكن حاداً إذ إنه لم يشحذه من قبل، مّر عليه شخص ما، فرآه على تلك الحالة، وقال : لماذا لا تشحذ فأسك؟ قال المزارع وهو منهمك في عمله: ألا ترى أنني مشغول في عملي؟!

نعم لقد كان مشغولاً . . و لكن مَن يقول إنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته، فهذا شأنه كشأن المزارع في القصة! إن شحذ الفأس يساعد على قطع الشجرة بسرعة ويساعد على بذل مجهود أقل في قطع الشجرة وكذلك يتيح الانتقال لشجرة أخرى، وكذلك تنظيم الوقت يساعد على إتمام العمل بشكل أسرع وبمجهود أقل ويتيح اغتنام فرص لم تكن تخطر على بال أحد، لأنه مشغول بعمله.

تنظيم الوقت حاجة مستدامة.

في إحصائيات كثيرة نجد أن أموراً صغيرة تهدر الساعات سنوياً، فلو قلنا مثلاً أن الموظف يقضي 10 دقائق في طريقه من البيت وإلى العمل، وكذلك من العمل إلى

البيت، أي أنه يقضي 20 دقيقة يومياً يتنقل بين البيت ومقر العمل، ولنفرض أن عدد أيام العمل في الأسبوع 5 أيام أسبوعياً:

5 أيام × 20 دقيقة = 100 دقيقة أسبوعياً

100 دقيقة أسبوعياً × 53 أسبوعاً = 5300 دقيقة = 88 ساعة تقريباً

لو قام كل واحد من باستثمار هذه العشر دقائق يومياً في شيء مفيد يرضي الله ويقربنا منه سبحانه لاستفدنا من 88 ساعة نظن أنها وقت ضائع أو مهدر، كيف نستثمر هذه الدقائق العشر؟ بإمكاننا قراءة آيات قرآنية أو كتب مفيدة أو الاستماع لأشرطة تعليمية، أو حتى تنظيم الوقت ذهنياً حسب الأولويات المخطط لها من قبل، أو جعل هذا الوقت مورداً للأفكار الإبداعية المتجددة، وهذا الوقت يمكن استثماره لاقتناص مشاهدات لنقوم فيما بعد بتدوينها في مقالات.

أود أن أنظم وقتي، لكن الآخرين لا يسمحون بذلك:

من السهل إلقاء اللائمة على الآخرين أو على الظروف، لكن المرء هو المسؤول الوحيد عن وقته، أنه هو الذي يسمح للآخرين بأن يجعلوه أداة لإنهاء أعمالهم، أعتذر للآخرين بلباقة وحزم، وابدأ في تنظيم الوقت حسب الأولويات وستجد أنت وهو النتيجة الباهرة. وإن لم تخطط وترسم الأهداف لنفسك وتنظم الوقت فسيفعل الآخرون لك هذا من أجل إنهاء أعمالهم بك!! أي تصبح أداة بأيديهم.

هل يفقد المرء التلقائية في تنظيم الوقت وبالتالي يصبح آلة ؟

لا . أبداً، المسألة لا ينظر لها هكذا، تنظيم الوقت لا يعني أن تصبح آلة تنفذ الأعمال المخطط لها فقط، إن تنظيم الوقت يجب أن يكون مرناً حتى لا تصبح كالآلة، فنحن مهما حاولنا أن نتوقع كيفية تنظيم أوقاتنا فستأتينا أمور وأشياء لم نكن نتوقعها، هنا علينا أن نفكر في الأمر، هل الذي خططنا له أهم أم هذا الأمر الذي طرأ مؤخراً؟ تختلف الإجابة على هذا السؤال باختلاف أهمية ما خططنا له، لذلك فإن التلقائية تتعزز أكثر وتصبح عقلانية أكثر، وقد كانت قبل التنظيم تلقائية فوضوية.

أليست كتابة الأهداف والتخطيط مضيعة للوقت ؟

افرض أنك ذاهب لرحلة ما تستغرق أياماً، ماذا ستفعل ؟ الشيء الطبيعي أن تخطط للرحلة وتجهز الأدوات والملابس وربما بعض الكتب وأدوات الترفيه قبل موعد الرحلة بوقت كافٍ، والحياة رحلة لكنها رحلة طويلة تحتاج منا إلى تخطيط وإعداد مستمرين لمواجهة العقبات وتحقيق الإنجازات. ولتعلم أن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر عليك ما بين الساعتين إلى أربع ساعات من وقت التنفيذ، فما رأيك؟ تصور أنك تخطط كل يوم لمدة ساعة والتوفير المحصل من هذه الساعة يساوي ساعتين، أي أنك تحصل على 730 ساعة في السنة تستطيع استثمارها في أمور أخرى كالترفيه أو الاهتمام بالعائلة أو التطوير الذاتي.

يفقد البعض أوقات الراحة والترفية إذا نظم وقتة !

هذه فكرة خطأ عن تنظيم الوقت، وللأسف يؤمن الكثيرون بهذه الفكرة، إن تنظيم الوقت عادة شخصية ترتبط بالشخص نفسه، فهو الذي يحدد أوقات الجد وأوقات الترفيه والراحة، والتنظيم يهدف فقط إلى تحقيق أفضل إنجازات وتخفيض الضغوط عن كاهل الشخص، وكذلك إتاحة الوقت كي يطور نفسه ويتعلم ويمارس هواياته، تنظيم الوقت لا يعني الجدية التامة، هو فقط يعني التنظيم في كل شيء، حتى الترفيه يصبح منظماً وموجهاً أيضا. فمثلاً، يود شخص ما قضاء وقت مع العائلة في

رحلة، يحدد لها موعداً ويقوم بالإعداد المسبق لهذه الرحلة، ويكيف الأعمال والارتباطات لكي لا يضيع وقت الرحلة، وبذلك يربح عدة أمور، أولاً: الترفيه عن النفس، ثانياً: الترفيه عن العائلة، ثالثاً: يزداد الترابط بين أفراد العائلة لأن التفكير الصحيح وضع العائلة ضمن دائرة الاهتمام والتخطيط اللاحق لكي تكون هناك أنشطة فعلية لصالح العائلة.

لا يستطيع البعض الاستمرار في التنظيم لظروف خاصة، فماذا يفعل ؟

لا تقلق أبداً فهذا شيء طبيعي، المرأة الحامل مثلاً أو التي انجبت طفلاً، عليها أن تهتم بطفلها لمدة سنتين أو أكثر وعلى طوال اليوم، فكيف تنظم وقتها؟ عليها أن تنظم الدفاتر والجداول، وتضع جدولاً متناسباً ذا خصوصية حتى تهتم بالطفل الصغير، تضع فيه مواعيد زيارة المستشفى مثلاً، وكذلك تحدد لنفسها كتاباً تقرأه في وقت فراغها عن تربية الأطفال مثلاً، هذا مثال بسيط ولنقيس عليه أمثلة أكبر. في الإجازات مثلاً، هل نحتاج لتنظيم الوقت أم لاستثمار الوقت؟ هناك فرق كبير طبعاً، نحن بحاجة لاستثمار وقت الفراغ في الإجازة لصالح تنمية المهارات والمعلومات أو حتى الترفيه عن النفس، وبهذا قد لا نحتاج إلى الجدولة والتنظيم، لذلك لا داعي للقلق إن مرت بالإنسان ظروف تجبره على عدم التنظيم.

عدم وجود حاسوب لتنظيم الوقت !

الحاسوب أداة مرنة وسهلة وممتازة لتنظيم الوقت، لكن ليس كل من لا يملك حاسوباً لا يستطيع تنظيم وقته، هذا ليس بعذر أبداً، كل ما تحتاجه مفكرة وقلما وجدولاً، وهناك دفاتر خاصة لتنظيم الوقت وسعرها رخيص نسبياً وهي أدوات ممتازة لتنظيم الوقت.

لا يحتاج المرء لكتابة الأهداف أو التخطيط على الورق فهو يعرف ماذا عليه ان يعمل!!

لا توجد ذاكرة كاملة أبداً وبهذه القناعة ستنسى بكل تأكيد بعض التفاصيل الضرورية والأعمال المهمة والمواعيد كذلك، عليك أن تدّون الأفكار والأهداف وتنظم الوقت على الورق أو على حاسوب، المهم أن تكتب، وبهذا ستكسب عدة أمور، أولاً: لن يكون هناك عذر اسمه نسيت ! لا مجال للنسيان إذا كان كل شيء مدوناً إلا إذا نسيت المفكرة نفسها أو الحاسوب!! ثانياً: ستسهل على نفسك أداء المهمات وبتركيز أكبر لأن العقل ترك جميع ما عليه أن يتذكره في ورقة أو في الحاسوب والآن هو على استعداد لأن يركز على أداء مهمة واحدة وبكل فعالية.

الحياة سلسلة من الأزمات المتتالية، كيف يجري تنظيم الوقت ازائها؟

تنظيم الوقت يساعد على التخفيف من الأزمات وفوق ذلك يساعد على الاستعداد لها وتوقعها، فتختفي بذلك الأزمات وتنحصر في زاوية ضيقة، نحن لا نقول بأن تنظيم الوقت ينهي جميع الأزمات، بل يساعد على تقليصها بشكل كبير.

هل يساعد الحاسوب على تنظيم الوقت ؟

طبعاً، والحاسوب أداة مرنة لتنظيم الوقت كل ما علينا هو اختيار برنامج مناسب للاحتياجات واستخدامه بشكل دائم.

هل هناك أسلوب واحد يصلح لكل الناس في تنظيم الوقت ؟

لا ليس هناك أسلوب واحد يصلح لكل الناس، إن كل فرد من البشر له خصائصه وظروفه الخاصة، لذلك وجب عليه أن يكون مسؤولاً عن نفسه ويقوم بتنظيم وقته حسب حاجته هو، فالاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة ينبغي أن تُستثمر لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.

التعامل مع مضيعات الوقت

أ) دوّن في الجدول التالي أهم ست مضيعات (شخصية، وخارجية) للوقت؟

مضيعات وقت العمل (الشخصية، والخارجية)

المضيعات الشخصية	المضيعات الخارجية
1)	1)
2)	2)
3)	3)
4)	4)
5)	5)
6)	6)

ب) حدّد الآن أهم ثلاث مضيعات (شخصية) في القائمة تأخذ الكثير من الوقت وتهدر الكثير من الجهد ؟ ثم حدّد ما تستطيع عمله أمامها؟

ج) حدّد الآن أهم ثلاث مضيعات (خارجية) في القائمة تأخذ الكثير من الوقت وتهدر الكثير من الجهد ؟ ثم حدّد ما تستطيع عمله أمامها؟

المضيعات الخارجية	ما تستطيع أن تفعله حيالها
1)	1)
2)	2)
3)	3)

د) عندما تتخلص من المضيعات الأخرى (الشخصية، والخارجية) التي دونتها في الخطوتين السابقتين (ب)، (ج)، قم بتكرار تلك الخطوتين مع المضيعات (الشخصية، والخارجية) الأخرى إلى أن تقضي على كافة مضيعات الوقت لديك.

الفصل التاسع

إدارة التغيير والتقييم

الفصل التاسع

إدارة التغيير والتقييم

تمهيد

نقوم في حياتنا اليومية وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس الذين نتعامل معهم.ففي العلاقات الاجتماعية يتم ذلك بشكل عرضي ودون قصد، وغالباً دون وعي، ونادراً ما يكون بشكل منظم، فإذا رغب واحد منا أن يختار حلاقاً لقص شعره أو طبيب أسنان لعلاج ضرسه أو طبيباً بشرياً لمعالجته، فإنه قد يكون أكثر دقة في الطريقة التي يكون بها أحكامه. وعندما ننتقل إلى المنشآت فإننا نجد أن على المشرفين أن يقوموا وبأستمرار في الحكم على مساهمات وقدرات مرؤوسيهم،إذ إن بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم للقيام بنوع معين من الأعمال وأن آخرين لا يمكن الاعتماد عليهم في إكمال إنجاز العمل الموكل إليهم،في حين أن آخرين يبدون إبداعاً كبيراً ويمكن الاعتماد عليهم في إنجاز مشروعات دون حاجة لإشراف كبير عليهم.إن المشرف يجب أن يقرر من يستحق علاوة من مستخدميه، وما هو المكان الملائم لمستخدم آخر، ومن سيتم نقله،ومن سيتم ترقيته... الخ.

هذه الأعمال المتعلقة بالأفراد يمكن أن تتم بقرارات واضحة ويجب أن تعتمد على أحكام وقرارات يتم اتخاذها بعناية من قبل المشرف بعد دراستها ومقارنتها بأحكام أخرى ومن ثم تتم صياغتها بطريقة منظمة.

تقييم المهارات الإدارية المتصلة بالتغيير

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث يجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم،كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم.كما أنها معقدة لأن تقييم بعض أداء العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقسيمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها.

كما يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية على مختلف المستويات التخصصية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لا يتأتى إلا من خلال متابعة أداءه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ الأعمال والواجبات المسندة إليه بشكل متطور. ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم ونوعية إنجازهم النهائي مقترناً بساعات العمل الفعلية التي قضوها لتحقيق هذه المخرجات.كما تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الواجبات الدورية ذات الطابع الاستمراري والتي يُعهد بها لكل مدير يقع في نطاق تمكّنه وإشرافه هيكل معين من أفراد قوة العمل.

تعتبر تقارير كفاءة الأداء أو تقارير الكفاية للموارد البشرية محل القياس، بمثابة تمثيل حقيقي لواقع مقدرتهم على العمل من جهة، وترجمة فعلية لدرجات المهارة ومستويات الجدارة من أدائهم العملي لمتطلبات وظائفهم من جهة ثانية.

مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقيم الأداء، فقد سميت تارة بتقييم الأداء، كما سميت بقياس الكفاءة،وأخرون سمّوها بتقييم الكفاءة، وأن خير تسمية لها هو تقييم الأداء، لانتشار استعمالها.كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، منهم من عرّفه أنه (تقييم شخص من العاملين على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه). وأنه تقدير الكفاءة الذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسئوليات وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى .

ولقد عرفَ آخرون تقييم الأداء على أنه الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم إثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤوسيهم.كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب....واعتماداً على هذه التعريفات فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

1. الأعمال التي يمكن تقسيمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.
2. الأعمال التي تعتمد على الجهد، مثل أعمال التخطيط، البحوث، التنظيم الإشراف، الرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات. في هذا النوع من الأعمال يصعب في

كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

إن عملية تقييم أو قياس الأداء يرتبط بمجموعة من المحددات الرئيسية والتي تتمثل في الآتي :

1. كمية أو حجم الإنتاج الفعلي المقدرة بوحدة العد والقياس المتعارف عليها.
2. درجة الجودة والمواصفات التي تتصف بها السلع أو المنتجات أو الخدمات.
3. الإطار الزمني المحدود للأداء.
4. اعتبارات التكلفة التي تتحملها المنشأة من جراء عملية الأداء.

وبناءً عليه فإن الغرض من تقييم الأداء عامة هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المنشأة.

أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء الأفراد العاملين من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية الحديثة اهتمامها في غمار وضع نظام متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المنشأة الاقتصادية المختلفة. وتتجلى أهمية برنامج تقييم الأداء في هدفه الأساسي الذي تسعى إدارة المنشأة لتحقيقه والمتمثل في التأكد من توافر العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي يسند إليه مسئولية تنفيذ وأداء مهام معينه مرتبطة بوظيفته،وأنه قد استطاع بالفعل أن يستثمرها لتحقيق إنجاز فردي وجماعي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنشأة.

إن كفاءة الفرد تعتمد اعتماداً رئيسياً على مدى حرص إدارة المنشأة لتحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي للمنشأة وشاغليها،

وإن التباعد بين خصائص الفرد **ومتطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة يمكن أن نرجعه لأحد أو بعض الأسباب التالية :.**

1.التغيرات المختلفة التي تطرأ على محتوى الوظيفة من حيث إضافة واجبات جديدة أو تعويض صلاحيات وسلطات من مستوى تنظيمي أعلى أو توسيع نطاق اختصاص الوظيفة الجغرافية.

2.التغيرات المختلفة التي تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة مثل تغيير النماذج والدورات المستندية.

3.التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل (تغيير تركيب هيكل قوة العمل، تغيير نوعيات الزبائن، ظهور منافسين جدد).

وانطلاقا مما سبق يمكن تجسيد أهمية تقييم الأداء على مستوى المنشأة في تحقيق ما يلي :

1.توفير نطاق متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلال وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد أو العاملون على مختلف المستويات الإدارية بأن تقييم أدائهم وأداء زملائهم في العمل يتم على قدم المساواة، وأن هذا التقييم يبتعد عن عناصر التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية، الأمر الذي يؤتي ثماره المرجوة وأهدافه الموضوعة التي ترمي إلى تحقيق أهداف ومصالح الفرد والمنشأة.

2.تقوم هذه العملية بالكشف عن درجة ومستوى التوافق والتلائم بين الوظائف بما لها من صلاحيات وواجبات وما عليها من مسئوليات وأعباء والتزامات من جهة، وبين شاغلي هذه الوظائف وما يتوافر لديهم من قدرات ورغبات وتطلعات من جهة أخرى، وبالتالي فإن برامج الأداء تساهم في إعادة النظر في سياسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، سياسات التوظيف، سياسات التدريب ـ ...الخ).

3.إن تقييم الأداء يمكن النظر إليه كأداة من الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية.

4.تخطيط وتطبيق نظم الأجور والحوافز المتعلقة بالأداء والإنتاج، فاعتبار نتيجة تقييم أداء الفرد العامل الحاكم لمقدار ما يتحصل عليه من أجور حافزة، أمر يؤكد على موضوعية اتخاذ القرار من جانب إدارة المنشأة من ناحية، ويمنع من حدة الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد العاملين من ناحية أخرى.

5.تعد عملية تقييم الأداء بمثابة أداة توجيهية تساعد متخذي القرار داخل المنشأة على انتقاء من يستحق الترقية لمناصب وظيفية أعلى أو تنفيذ إجراءات نقل وتوزيع من وإلى الأقسام والإدارات المختلفة وذلك على ضوء اختبارات قياس أداء الأفراد داخل المنشأة.

فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، واحدة من سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود على المنظمة، من وراء تطبيقها على أسس علمية سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التميز والمحسوبية. **وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها :**

1. **رفع الروح المعنوية:**

إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنه يسود العلاقة بين العاملين ومرؤسيهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الرئيسي من عملية التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد، وأن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم يتم على أساس الجدارة والكفاءة في العمل، وأن التقييم يتم على أساس موضوعي وعادل، كل هذه الأسباب تقوم بخلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يؤدي إلى جعل الفرد راضياً

عن عمله، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيهم مزيداً من الوقت والجهد والتعب.

2. إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عليه اتخاذ قرارات هامة سوف تؤثر على مستقبل الفرد في العمل، فإنه يشعر بمسئولية تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه.

3. وسيلة لضمان العدالة:

عندما تقوم الإدارة باستخدام الأساليب الموضوعية في التقييم يعني ضمان أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقيه أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما يضمن للإدارة العدالة في المعاملة وإعطاء فرص متساوية لكافة العاملين.كما أن هذا النوع من التقييم للعاملين يضمن عدم إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4. الرقابة على الرؤساء:

تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤوساء للمرؤوسينومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رووسائهم.

5. استمرار الرقابة والإشراف:

الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين والذي يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم

ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

تفيد نتائج تقييم الأداء في تحسين أسلوب الأختيار والتعيين بحيث يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يعتبر بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. فإذا دلت تقديرات الأداء على درجات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

أهداف تقييم الأداء

إن الهدف من تقييم الأداء هو محاولات المؤسسة معرفة ما أحدثه التطوير والتغير في سلوك واتجاهات العاملين، وهل أن سياسات التغييرقد رفعت من كفاءة العاملين لكي يكونوا بمستوى التطوير الذي أدخل على المؤسسة، **وفي أدناه نستعرض أهداف التقييم :**

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تنتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور،وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.

5. إمكانية قياس إنتاجية الأقسام المختلفة.

6. تسهيل عملية تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا إلى مناصب أعلى في المستقبل.

7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.

8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر من الكفاءة الإنتاجية.

9. مساعدة المشرفين المباشرين على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

معايير تقييم الأداء المتصل بالتغيير

تختلف عوامل التقدير طبقاً للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسئوليات وظروف أداء، ولكننا نستطيع أن نفرق بين الوظائف في إطار مجموعتين أساسيتين هما :

أ . مجموعة الوظائف الإدارية :

وتشمل وظائف القيادة ممثلة في المشرفين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات وأعضاء ورئيس مجلس الإدارة.

ب . مجموعة الوظائف التخصصية :

وتشمل وظائف الأداء سواء كانت من نوعية قوة العمل غير الماهرة او الفنية المتخصصة.

وعموما فإن كلتا المجموعتين تشترك في عوامل القياس (الإنتاج، السلوك، القدرات، التدريب) وإن كانت تختلف في أساس التقدير كما يتضح من الجدول الآتي:

عوامل التقدير ودرجاتها

عوامل التقدير	درجتها	
	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)
المعرفة بالعمل	–	15
كمية الإنتاج	15	20
جودة الإنتاج	15	20
التعاون	10	5
درجة الاعتماد عليه	10	5
الحرص على الآلات والمواد	–	10
السلوك الشخصي	10	10
المواظبة	5	5
المبادأة	10	–
الإشراف والتنظيم	10	–
إمكانية التقدم	5	–
استثمار وقت العمل	–	5
مدى الاستفادة من التدريب	10	10
مجموع الدرجات	100	100

وتحدد تقديرات الأداء على أساس ما يحصل عليه العامل من درجات على النحو الآتي :

من 91 درجة إلى 100درجة ـ يحدد الأداءبدرجة ((ممتاز))

من 71 درجة إلى 90 درجة ـ يحدد الأداء بدرجة ((جيد))

من 51 درجة إلى 70 درجة ـ يحدد الأداء بدرجة ((متوسط))

من 31 درجة إلى 50 درجة ـ يحدد الأداء بدرجة ((دون المتوسط))

من 30 درجة فأقل ـ يحدد الأداء بدرجة ((ضعيف)).

تعريف عوامل التقدير أو القياس :

أ . عوامل متصلة بإنتاج العامل :

1.المعرفة بالعمل: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ممتاز = معرفته كاملة بدقائق عمله وكيفية أدائه.

جيد = ملم بالعمل وكيفية أدائه.

متوسط = معرفته متوسطة عن العمل وأدائه.

دون المتوسط = معرفته سطحية بدقائق عمله.

ضعيف = لا دراية له بعمله.

2.كمية الإنتاج : وتشمل مدى تغطية العامل لمسئوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الإعتبار ظروف العمل المتاحة.

ممتاز = إنتاج يزيد بكثير عن الإنتاج العادي لكافة واجباته.

جيد = إنتاج أكثر من العادي لكافة واجباته.

متوسط = إنتاج عادي لكافة واجباته.

دون المتوسط = إنتاج قليل غير منتظم.

ضعيف = غير منتج.

3. **جودة الإنتاج** : ويقصد بالجودة تقييم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

ممتاز = إنتاج منتظم ونادراً ما يخطئ.

جيد = إنتاج سليم وقليلاً ما يخطئ.

متوسط = إنتاج سليم عادة وأخطاؤه يمكن تلافيها بسهولة.

دون المتوسط = كثيراً ما يخطئ.

ضعيف = يهمل دائماً في عمله.

ب.. عوامل متصلة بسلوك العامل :

1. **التعاون** : يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء من أسرة الشركة أو من المسئولين بالدولة أو من الجمهور خارج الشركة.

ممتاز = يبادر دائما بالتعاون مع الجميع.

جيد = على استعداد تام للتعاون.

متوسط = لا يرغب في التعاون.

ضعيف = يصعب التعاون معه.

2. **درجة الاعتماد عليه:** يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسئوليته ومدى حاجته للمتابعة، ويجب التفرقة في هذا الشأن بين العامل المبتدئ الذي يحتاج إلى متابعة مستمرة كنوع من التدريب، وبين من يحتاج لهذه المتابعة المستمرة بعد انتهاء تدريبه.

ممتاز = يؤدي عمله دائما دون تتبع.

جيد = نادرا ما يحتاج للمتابعة.

متوسط = يحتاج لتتبع عادي.

دون المتوسط = يحتاج لتتبع مستمر.

ضعيف = لا يعتمد عليه.

3. **الحرص على الآلات والأدوات والمواد :** يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها الاستخدام الأمثل وبكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

ممتاز = يحرص دائما على استخدام الآلات والمواد والأدوات بكفاية ممتازة.

جيد = يستخدم الآلات والمعدات والمواد بكفاية.

متوسط = لا يسرف في استخدام المواد والأدوات.

دون المتوسط = يميل إلى الإسراف في استخدام الآلات.

ضعيف = مسرف في استخدام الأدوات والمواد.

4. **المواظبة :** ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف بعد استبعاد الإجازات المصرح بها.

ممتاز = لا يتغيب أو يتأخر إلا لظروف قاهرة.

جيد = نادراً ما يتغيب أو يتأخر بعذر مقبول.

متوسط = لفت نظره كتابة لعدم المواظبة.

دون المتوسط = يعاقب مرة واحدة بالخصم لعدم المواظبة.

ضعيف = يعاقب بالخصم أكثر من مرة لعدم المواظبة.

5. **استعمال وقت العمل :** ويقيم مدى تخصص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والإنصراف ولكنه لا يكرس وقته لأداء العمل.

ممتاز = يكرس كل الوقت لأداء العمل.

جيد = يحسن استخدام الوقت لأداء عمله.

متوسط = يقضي وقته في أداء عمله العادي.

دون المتوسط = لا يستخدم كل الوقت في أداء عمله.

ضعيف = يقضي أكثر وقته فيما لا صلة له بعمله.

6. **السلوك الشخصي** : ويقصد بالسلوك الصفات الخلقية داخل العمل إلا إذا أثر السلوك الخارجي على كفاية العامل موضوع التقدير أو أساء إلى سمعة الشركة فيتعين أن يؤخذ في الاعتبار في مثل هذه الحالات :

ممتاز = قدوة حسنة.

جيد = طيب السلوك.

متوسط = سلوكه عادي.

دون المتوسط = سلوكه أقل من العادي.

ضعيف = سلوك غير مقبول.

ج . عوامل متصلة بقدرات العامل

1. **المبادأة** : المقصود بالمبادأة القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة وحل المشاكل التي تقابله في حدود الامكانيات المتاحة.

ممتاز = يصل فوراً إلى عمق المشكلة التي تعترضه ويحلها بنفسه ومتيقظ دائما لاكتشاف طرق أفضل لتأدية عمله.

جيد = يظهر فهماً لأية مشكلة تعترضه ويحاول علاجها دون حاجة إلى مساعدة.

متوسط = يقدّم حلولاً مناسبة لحل المشاكل التي تعترضه ويحتاج إلى مساعدة.

دون المتوسط = يحتاج إلى المساعدة في أداء العمل المعتاد ولا يحاول اكتساب خبرات جديدة.

ضعيف = غير قادر على التصرف وخاصة في المواقف الجديدة حيث يخطئ عادة في الفهم أو يتهرب من حل المشاكل التي تقابله.

2. **الإشراف والتنظيم** : ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها طبقاً لخطة مدروسة، ومدى قدرته على توجيه وتدريب ومتابعة مرؤوسيه وتوزيع العمل عليهم بما يتفق وإمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها :

ممتاز = قادر على القيادة والتنظيم وتنمية قدرات الآخرين.

جيد = غالبا ما يحصل على النتائج دون متابعة وبخطة مدروسة.

متوسط = علاقته بمروؤسيه في حدود التعليمات.

دون المتوسط = غير قادر على التجاوب مع مرؤوسيه ونادراً ما ينظم عمله.

ضعيف = يثير المتاعب ويعمل بدون خطة.

3. **إمكانية التقدم** : ويقيم هذا العنصر على أساس الأخذ في الاعتبار تجاوب الرئيس أو المشرف للتوجيهات التي تلقى عليه وإستعداده الدائم لإظهارها في قالب مناسب دون عناء أو إيضاح متكرر.

ممتاز = طموح وسريع التجاوب.

جيد = يتعلم بسرعة وفقا للتوجيهات.

متوسط = يحتاج لشرح تفسيري متكرر.

دون المتوسط = يحتاج لشرح تفصيلي.

ضعيف = ليست لديه قابلية للتقدم.

د : مدى الاستفادة من التدريب :

نظرا لأن فرص التدريب لن تكون مؤاتية لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة، فإن العامل الذي أتم تدريبه واتيحت له فرصة الاستفادة من البرامج سواء داخل الشركة أو خارجها فإنه يتعين أن يؤخذ في الحسبان مدى استفادته من التدريب.أما بالنسبة لمن لم تتح له فرصة التدريب في برامج خاصة فيكون تقدير هذا العنصر على أساس ما يبديه من قدرة في الاستفادة من عملية التدريب أثناء ممارسة العمل، وهي القدرة على التعلم من خلال رئيسه المباشر.

ممتاز = استفادة كاملة ينقلها بفاعلية للمحيطين به.

جيد = استفادة في أداء عمله.

متوسط = تغيير ملحوظ دون المتوقع.

دون المتوسط = استفادة ضئيلة من التدريب.

ضعيف = لا يبذل أي مجهود في الاستفادة من التدريب.

الفصل العاشر

التحول من إدارة الواقع

إلى إدارة المتوقع

الفصل العاشر

التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع

تمهيد

إن التغيير والتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، هو العملية الوحيدة المستمرة بالهيئة الحكومية والخاصة، والهيئة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التحول والتغيير بسلاسة، فقد يصعب على المنظمة أن تنجح من البداية دائماً، ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التحول والتغيير أن يرافقها نوع من مقاومات التحول والتغيير، ويمكن أن يكون أحد أهداف محاولات إدارة التحول والتغيير هو تخفيف آثار هذه المقاومات على المنظمة وعلى الموظفين وعلى المجتمع.

والمدخل للتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع باتجاه التغيير الكامل والشامل، لا يسلّم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في العقل القيادي الذي يميل للتغيير والتحول والذي تسانده آليات التحول والتغيير الفعّالة، بل يسلّم أيضاً بأن التحول والتغيير ينفذه العاملون المخلصون لله وللوطن وللمنظمة التي ينتمون اليها، وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم، باعتبار أن من أهم أهداف إدارة التحول والتغيير هو تحقيق الالتزام بالتحول والتغيير والتقدم إلى أمام من دون تراجع أو تردد. ومن ثم فإن إدارة التغيير العضوي والكامل، **والتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، تتطلب تفهماً للآتي:**

- فلسفة التغيير والتحول.
- الأنواع الرئيسية للتغيير والتحول.

- كيفية تأثير التغيير والتحول على الأفراد.
- عمليات التغيير والتحول.
- كيفية إيجاد الالتزام بالتغيير والتحول.

أنواع التغيير

هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي:

أولاً: التغيير الاستراتيجي

يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف أية مؤسسة أو منظمة وكذلك رسالتها وفلسفتها المشتركة كلٌ ما يتعلق بعمليات النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة. ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية وتدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص المجتمعات المحلية عموماً والمستخدمين والمستفيدين من المشاريع، ومعالجة وتطوير المنتجات والخدمات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد والجماعات.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للهيئة ، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة واللوائح، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط وبالتالي التنفيذ.

ثانيا: التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. و هذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

كيف يتغير العاملون؟

إذا أردنا أن نستوضح جيداً الطرق التي يتغيّر بها العاملون، فإن علينا الرجوع للافتراضات التالية:

- يكون اختيار العاملين لتصوراتهم وتصرفاتهم اختياراً واعياً.
- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصوراتهم وتصرفاتهم تستمد من البيئة.

تتم اختيارات العاملين على أساس:

- الأمور المهمة بالنسبة لهم.
- الآراء المرتبطة بقدراتهم على التصور والتصرف بطرق معينة.
- النتائج التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصورات والتصرفات التي يقترحونها أو يفعلونها.

وهنا نشير للمعنيين في مختلف المستويات القيادية في الإدارات العامة في أية منظمة ومؤسسة، إلى أهمية العمل بالمبادئ الآتية :

- كلما توثقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة، كلما ازدادت احتمالات القيام بهذا التصرف.

- كلما اشتدت الرغبة في تحقيق النتائج، كلما ازدادت احتمالات القيام بهذا التصرف الذي نعتقد أنه يؤدي إلى هذه النتائج.
- كلما ازدادت الثقة في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية، كلما ازدادت احتمالات المحاولة للقيام بها.

وإذا أردنا أن تكون عمليات التحول والتغيير في تصور وتصرف العاملين بكل المستويات والتخصصات، فإنه ينبغي اعتماد:

أولاً : تغيير البيئة الفكرية والتطبيقية التي يعملون بها.

ثانياً : إقناع العاملين بأن التصور والتصرف الجديد يمكن القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة).

ثالثاً: إقناع العاملين بأن هذا التصور والتصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها آنياً ولاحقاً.

إن أية خطوة من الخطوات السابقة لا تكون ميّسرة، ولكن إذا أردنا تنفيذ أي منها، فيجب أن نتعلم ونعلم المزيد من عمليات التحول والتغيير.

عملية التغيير

التحول والتغير كما هو معروف هما عملية تحليل " الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل "، ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل. وتبدأ هنا العملية بإدراكنا للحاجة للتحول والتغيير، وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها ينتهي بتشخيص الصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات، ثم يمكننا بعد ذلك التعرف على الطرق الممكنة للتصرف وتقييمها واختيار التصرف الأحسن والأمثل منها.

ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى، وإدارة عملية التحول والتغيير في هذه الحالة الانتقالية، هي مرحلة حاسمة في عملية التحول والتغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التحول والتغيير والتي يجب التغلب عليها. و هذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة عمليات التحول والتغيير، وفترات الاستقرار البسيطة، ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة. وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال وظائف إدارة التغيير والتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع.

ومرحلة الإنشاء والتطبيق للمنهجية الإدارية والتنظيمية الحديثة لأية منظمة ولما تتضمنه من سياسات وتوجهات علمية وتقنية وإنسانية ذات قيم عليا ومعاني سامية وأخلاقية، يمكن أن تكون عملية ذات نفس طويل وإرادة صلبة وتصميم أكيد عند التخطيط للتحول والتغيير. ويظن بعض العاملين أن عملية التحول والتغيير عملية دقيقة ومنطقية بحتة تسير من (أ) إلى(ب)، وهي ليست كذلك على الإطلاق، أما عن تنفيذ التحول والتغيير فهو عملية تنموية وتكرارية وتراكمية على مستوى القيم الروحية والقيم المادية، وعلى مستوى الموارد البشرية والمادية وإعادة هندستها وهيكلتها بما يتلازم مع التطور الحديث الخاص والعام وصياغة استخداماته في الحاضر وفي المستقبل.

المدخل لإدارة التحول والتغيير

لقد تساءل أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد "ميشيل بير" في مقالة بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو "لماذا لا تحدث برامج التحول والتغيير تحولاً وتغييراً سريعين ؟" يجيب على هذا التساؤل ويقول إن معظم البرامج التي توجهها نظريات التحول والتغيير تتصدع أحياناً، فالنظرية أو المنهجية المتطورة ينبغي أن تقرر بأن التغييرات في التصور والموقف الفكري تعني التغييرات في التصرف والسلوك اليومي.

وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير الذي تريده المنظمات الحديثة هو التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع ، بمجرد أن يلتزم الناس بالمنهجية الإدارية الحديثة والوثائق التنظيمية والمالية والقانونية وغيرها المرافقة لها، والتي تتطلب من المرجع والمستويات الأمامية المتقدمة متابعتها ومتابعة التحولات والتغييرات على صعيد التصورات والتصرفات الخاصة والعامة لدى كل فرد عامل في محيط بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً.

إن التصرف الفردي، في الحقيقة، تجسده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد، لذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير التصرف والتحول به إلى مستوى المسؤولية القيادية، والمسؤولية الوطنية والأخلاقية، كل ضمن موقعه واختصاصه، هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة، وهذا الأمر يخلق موقفاً رصيناً مرتبطاً بالإيمان بالله والوطن والمجتمع والمؤسسة أو المنظمة التي نعمل بها، وبالتالي فانه يفرض مواقف وتصرفات جديدة على الأفراد.

ويمكن أن نحدد ست خطوات للتحول والتغيير الفعال، تركز على ما يسمّى بتنظيم المهام أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة، لنتمكن من تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً، وهو ما ينبغي أن تذهب إليه المنهجية الإدارية والتنظيمية للمنظمات الحديثة. والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعيماً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة. وهذه الخطوات هي:

1. تهيئة الالتزام بالتحول والتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.
4. نشر الحيوية والعزم الجديد على جميع الدوائر والأقسام دون دفعها من القمة، فلا للفرض القسري للخلافات والتقاطعات، وإنما نجعل كل إدارة عامة

وكل فرع وكل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد، على أن يعمل بروح الفريق الواحد، فريق المنهجية والتصور والتصرف، فريق التحول والتغيير .

5. تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة واللوائح والهياكل الرسمية المتوازنة والصحيحة.

6. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التحول والتغيير.

إن المدخل الذي نراه مفيداً وصالحاً، ويعتبر مدخلاً أساسياً للإدارة الفعالة للتحول والتغيير، يرتبط بعدد من الإرشادات العامة نوضحها في أدناه:

- إن تحقيق التحول والتغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مقتدرة ومثالية من صفوة المسئولين.
- من الضروري فهم ثقافة الهيئة ومستويات التحول والتغيير المطلوبة الآن وفي الزمن القادم.
- يجب أن تتناسب طبيعة المسئولين عن إدارة التحول والتغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم، مع ظروف الهيئة واستراتيجيات التحول والتغيير الخاصة بها.
- من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التحول والتغيير، أي تطوير الهيئة لتصبح مؤسسة تعليمية وقدوة لمؤسسات الدولة والمجتمع.
- إن كانت هناك إستراتيجية شاملة للتحول والتغيير، من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التحول والتغيير إلى أجزاء يكون المسئولون عن تنفيذها العاملين أنفسهم.
- أنظمة المكافآت والحوافز يجب أن تشجع الابتكار و تعترف بالنجاح في إحداث التحول والتغيير.

- تتضمن عمليات وخطوات التحول والتغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت، وقد تتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية.
- التحول والتغيير يتضمنان الفشل، كما يتضمنان النجاح، وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.
- الوثائق والبيانات التي يتطلبها التحول والتغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامهما، ولكن تأكيدنا على الحاجة للتحول والتغيير تعتبر أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التحول والتغيير.
- من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن طريق تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
- كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التحول والتغيير، وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث هذا التحول والتغيير.
- مقاومة التحول والتغيير أمر حتمي، وذلك إذا شعر الأفراد المعنيون أنهم سيصبحون أسوأ حالاً، سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية، وإدارة التحول والتغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التحول والتغيير حتمياً وضرورياً، وعلى الهيئة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التحول والتغيير ومدى تأثيره على حاضر الهيئة ومستقبلها وعلى كل فرد عامل في مفاصل العمل والإنتاج، علاوة على ذلك يجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتحول والتغيير.

اكتساب الالتزام بالتحول والتغيير

الإرشادات العامة السابقة تشير إلى اتجاه واحد، بعد تحديد سبب ضرورة التحول والتغيير وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها، فإن أهم شيء هو التزام المعنيين بالتغيير المقترح، ولذلك يجب أن تشمل إستراتيجية اكتساب الالتزام بالتحول والتغيير المراحل التالية:

1. **الإعداد:** في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المعنيين والمحتمل تأثرهم بالتحول والتغيير المقترح ليكونوا على علم به.
2. **القبول:** في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التحول والتغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين، والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التحول والتغيير والحصول على رد فعل إيجابي، وقد يكون هذا ممكناً إذا تتبعنا المراحل التالية:

- إذا كان التحول والتغيير متمشياً مع رسالة الهيئة أو المؤسسة وقيمها.
- إذا كان التحول والتغيير لا يهدد مصالح العاملين.
- إذا أوفى التحول والتغيير باحتياجات العاملين.
- توفر سبب قوي و واضح للتحول والتغيير.
- قيام العاملين، كل ضمن موقعه واختصاصه، بتخطيط برامج التحول والتغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد المصلحة الوطنية وقيادة الهيئة وبقية المستويات الإدارية.
- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار غير المتوقعة من الإفرازات السلبية التي قد تصاحب عمليات التحول والتغيير.

ومن نافلة القول، إنه لمن العسير، بل من المستحيل توفر كل المتطلبات السابق ذكرها، لذا يجب ألا يستهان بأهمية المشاكل الناجمة عن اكتساب الالتزام بالتحول والتغيير.

ومن الجدير بالذكر أنه أثناء هذه المرحلة يجب ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتحول والتغيير واتخاذ الإجراء اللازم وفقاً لذلك، ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها.

1. **الالتزام** : في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التحول والتغيير ويصبح المفعول حاضراً ومتقدماً الى أمام من دون تراجع، ولذلك فان الحال يتطلب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين، وستنشأ لا محالة عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من جانب من يواجهوا بحقيقة التحول والتغيير، ومن الضروري تقديم رد على النقد المشروع الموّجه للتحول والتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط له.

ويعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني عمليات التحول والتغيير بعد أن تثبت جدواها، ويتم اتخاذ القرار في هذه المرحلة، إما بالاستمرار في التحول والتغيير وإما بتعديلهما، ويجب أيضاً أن يؤخذ في الاعتبار آراء المشاركين في عمليات التحول والتغيير، لتصبح هذه العمليات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الهيئة وأعمالها.

وعلى هذا الأساس فإن قدرة المؤسسة على التغيير تعتبر عاملاً رئيسًا في نجاحها في المدى القريب والبعيد، بيد أن الذي ينبغي أن نؤمن به الآن وفي الزمن القادم أن (الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير)، ولكن لابد لأي تغيير أو تطوير في الحياة أن يكون وفق خطوات محددة، وإذا تحدثنا عن التطوير الإداري داخل المؤسسات، فلابد أن يكون هذا التطوير وفق معايير ومبادئ معينة؛ لأنه ليس من المعقول أن يسعى المدير إلى إحداث تطوير داخل مؤسسته، دون أن يحدد خطوات ومبادئ التطوير الذي يريد تحقيقه. بالإضافة إلى ذلك، فإنه حتى تتم عملية التطوير بفاعلية، يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة، تركز على الوضع الحالي للمؤسسة، وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، الأمر الذي يتطلب من المدير أن يعمل على تحليل كافة العناصر التي تحقق التطوير المطلوب، وقد صدق من

قال: (كل من صار على الدرب وصل) أي كل من صار على الطريق الصحيح وصل إلى غاياته إن شاء الله.

وإذا كنا نتحدث عن إدارة التغيير، فمن الصعب أن نسرد مبادئ ثابتة في هذا الصدد، فهي قضية ديناميكية الطابع، إلا أنه من الممكن الاسترشاد بالعموميات في هذا الصدد، إذ يعتقد بعض الكتّاب أن إدارة التغيير تقف عند حد إدارة الأموال أو الإنتاج أو غير ذلك من الموارد المالية أو الموارد البشرية، أو كافة الموارد على اختلاف أنواعها مجتمعة، وإن كان من الصعب إنكار ذلك، إلاّ أن الجانب الموضوعيُّ لإدارة التغيير يمتد إلى أبعد من ذلك، ليتضمن مراحل التغيير التي تمر بها الممارسة الإدارية لكل مورد ماديٍّ أو بشريٍّ في ظل التغيرات والتغييرات التي تحدث.

وقد توصّل البعضُ الى خمس خطوات للتطوير الفعّال، وهذه الخطوات المذكورة في أدناه تركز على ما يسمّى بتنظيم المهام أو إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسئوليات والعلاقات **لحل مشكلات (فرص) العمل المختلفة :**

1. تهيئة الالتزام بالتطوير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة والمنهجية الجديدة ومدى كفاءتها.
4. نشر الحيوية والعزيمة في جميع الدوائر والأقسام.
5. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقًا للمشاكل(الفرص) الناجمة عن عملية التطوير.

أن المبادئ والخطوات في أعلاه تعتبر شاملة، وقد تُحدث تغيراً وتطويراً، ومع ذلك ينبغي أولًا أن تهيئ القيادة الإدارية الجو الذي تستطيع من خلاله أن تغيّر في المؤسسة أو المنظمة، وأيضًا يجب أن تكون هناك رؤية واضحة للتطوير الذي يُراد إحداثه، بالإضافة إلى إشراك العاملين في هذا التطوير، وخلق الدافع لهم.

مبادئ أكثر شمولية

هناك مبادئ أكثر شمولية للتغيير والتطوير في مقدمتها:

1. **وضوح الأهداف**: قليلون هم الذين يتغيرون من أجل التطوير، وخاصة في المنظمات، ولكنهم سيتغيرون عندما يعتمد أداء منظمتهم، وإسهاماتهم الشخصية على هذا التطوير، ولذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتمامًا مستمرًا إلى نتائج الأداء المترتبة على جهوده، لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل، وإلاّ فلا تحسين أو تطوير.
2. **اعتماد فريق عمل للتطوير**: لا يستطيع أن يغيّر شخص ما سلوك شخص آخر، لذا يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسئولية إحداث تطوير سلوكهم، ولكن يمكن أن تفعل القيادة الإدارية كل ما تستطيع لإعداد أكبر عدد من الأفراد الذين يلتزمون بتحمل هذه المسئولية، عبر تكوين فريق عمل لإحداث التطوير المطلوب الذي يمكن أن يجعل التطوير والأداء واقعًا ملموسًا.
3. **تعَرُّف كل فرد على دوره في عملية التطوير**: إذا أرادت القيادة الإدارية أن تكون خطواتها بذي فعالية للتغيير والتطوير، فان الاتجاه العملي الذي يتوجب القيام به هو في مساعدة الأفراد باستمرار على ربط جهودهم بالصورة العامة للمؤسسة، بمعنى أن تقود الإدارة العليا نفسها والآخرين لإحداث عملية التغيير والتطوير ذاتها.
4. **تدريب المسئولين عن التطوير ودعمهم بالمعلومات اللازمة**: يجب أن تعمل الإدارة العليا باستمرار على إيجاد مناخ يعطي الأفراد فرصة تحديد الأهداف، لكي يعيشوا تجربة التطوير، من خلال نشر المعلومات، وإيجاد التدريب، وإسداء النصح، وتقديم الدعم.
5. **الاستعانة بالاستشارات**: تحتاج عملية التغيير والتطوير في المؤسسات إلى مساعدة خارجية من أحد المستشارين في هذا المجال، سواء كان ذلك فردًا أو مكتبًا استشاريًا، وفيما يلي توضيح لصفات المستشار، ومن أهمها:

1. خبرة واسعة في مجالات التنظيم والإدارة.
2. خبرة واسعة في وضع مناهج التعليم والتدريب.
3. خبرة بتنمية قدرات الأفراد والمؤسسات.
4. معرفة بتكوين الشخصية الإنسانية والقيم والاتجاهات والميول.
5. مهارات في تشخيص الفرص وتطويرها والمشاكل وحلّها.
6. أن يكون ناجحًا وواثقًا من نفسه وشجاعًا وجريئاً لا يتردد في قدح الأفكار التطويرية للعمل، بالإضافة إلى التفتح الذهنيّ.
7. أن تكون لديه مهارات إدارية وأخلاقية متوازنة وصحيحة لبناء علاقات حسنة مليئة بالثقة والود.

ولكي نوضح مدى تطبيق مبادئ التطوير في الواقع، نتناول واقعة حصلت في إحدى الشركات الكبرى، فقد التحقت كارلي فيورنا كرئيس لشركة هوليت باكارد (HP) في عام 1999م، في وقت كانت شركات الكمبيوتر الشخصي تواجه منافسة شديدة، وكانت الشركة قد بدأت تفقد مبيعاتها في صالح منافسين أشداء، مثل شركة ديل DELL وشركة صن SUN. لقد بدأت كارلي فيورنا فلسفة واضحة، تعتمد على ضرورة دراسة المشاكل من جذورها سواء من العاملين الذين ينتجون ويبيعون أو من المستهلكين، ذلك لأن أهم الزبائن مثل شركة فورد FORD، وشركة بوينج BOEING، كانتا تشتكيان من انفصال فرق البيع وخدمة المبيعات عن أسلوب العمل في الشركة عندما يتم بيع الكمبيوتر الشخصي، وهو ما يحتاج إلى خدمة تتميز بالخصوصية والمباشرة، ولقد أدى الأمر كله إلى انخفاض الأداء العام للشركة وانخفاض قيمة الأسهم.

بدأت فيورنا إعادة تنظيم شركة هوليت باكارد، من خلال إنشاء وحدتين أماميتين للتسويق والمبيعات، ووحدتين خلفيتين للإنتاج والبحوث، مع تنشيط عمليات التنسيق بين الوحدات الأمامية والخلفية، وتنشيط العلاقة بين الوحدات

الأمامية والمستهلكين، وبالرغم من أن هذا التطوير له ما يبرره، إلا أن العاملين بالشركة لم يتلقوه بالترحاب المتوقع. ولم تجد كارلي فيورنا بدًّا من أن تبحث عن حل جذريٍّ، وبدأ الحديث عن إمكانية ضم جهود الشركة مع أحد المنافسين، وهي شركة كومباك Compaq من خلال الاندماج، وتم الإعلان عن فكرة ومشروع الاندماج في عام 2001م.

ولقد عارض والتر هوليت ابن أحد المؤسسين للشركة فكرة الاندماج، بحجة أنها لن تثمر، ولعب كلٌّ من الطرفين على مشاعر أصحاب الأسهم وملاك الشركة، على اعتبار أن الاندماج يحتاج إلى تصويت منهم، واستمرت المداولات حوالي سنتين في مجلس الإدارة والجمعية العمومية للمساهمين، ودخل في المداولات كلٌّ من الملاك والمؤسسين الرئيسيين والشركات المساهمة ذات الحصص الكبيرة وشركات التحليل المالي مثل شركة مريل لينش، بالإضافة إلى المديرين والموظفين. وانتصرت الرئيس التنفيذي الأعلى، بسبب قدرتها على التفاوض مع كافة الأطراف، وقدرتها على عرض مزايا الاندماج، وكسبت كارلي فيورنا التصويت الخاص بالاندماج، ودعم البنوك الداعمة للقروض المساعدة في عملية الاندماج، ويمكن اعتبار هذا الاندماج أقرب إلى الاستحواذ، حيث أن شركة هوليت باكارد (HP) لديها حوالي 150 ألف موظف حول العالم، بينما لدى شركة كومباك حوالي 65 ألف موظف، كما أن أصول الشركة الأولى أكبر من الثانية.

لم تكن الأمور ودية تمامًا في عملية الاندماج، حيث تطلّب ذلك تقليل حجم قوة العمل، وحاولت كارلي فيورنا السيطرة على هذه المشكلة من خلال بناء جسور للتفاهم والاتصال مع كافة مستويات العاملين في كل مكان، من خلال الزيارات المستمرة أو ما يُعرف باصطلاح Management by walking around. ولم تؤد هذه الزيارات النتيجة المنشودة، فزادت حدة المقاومة لعملية الاندماج، وما تبعتها من عمليات تقليل قوة العمل، كما أشار بعض المحللين إلى أن الشركة لم تستطع أن تخلق

ثقافة جديدة تتماشى مع عملية الاندماج، كما أن هذه المشاكل يمكن أن تعزى إلى عدم وجود رؤية واضحة للاندماج، وانتهى الأمر في عام 2005م بالاستغناء عن كارلي فيورنا. وعليه نقول كما يقول غيرنا أنه :

1. يجب أن تكون هناك رؤية واضحة للتطوير الذي يُراد تحقيقه.
2. ينبغي الترويج جيدًا لفكرة التغيير والتطوير، من خلال الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة، حتى تكون المؤسسة بأجمعها على تفاهم وانسجام وحماس واحد.
3. الاستعانة بمن هم أكثر خبرة في مجال التغيير والتطوير.

ونستعين أيضاً بهذه الحادثة أو الطريقة التي تحمل هذا العنوان.. **(هل تضيف الملح إلى الطعام قبل أن تتذوقه؟)**

ربما يكون العنوان غريباً بعض الشيء، ولكن الغرابة ستزداد عندما نعلم أن هذا السؤال كان الطريقة التي يعتمدها هنري فورد صاحب الشركة الأمريكية المشهورة العملاقة (فورد) في تعيين المدراء الجدد، ولذلك قصة مفادها أنه عندما كان هنري فورد ينوي تعيين أحد المديرين الجدد، فإنه كان يأخذه معه لتناول الغداء أولاً، إذا أضاف المديرُ المرتقب الملحَ إلى الطعام قبل أن يتذوقه، فإن فورد كان يرفض تعيينه؛ فقد كان فورد يَعتبر أن هذا دلالة على أن المدير المرتقب سيقوم بتنفيذ الخطط الجديدة قبل أن يختبرها أولاً، هل نرى ذلك تطرفًا بعض الشيء؟ لا نعتقد ذلك، لان لكل مدير أسلوباً في العمل والتعامل، علماً أن هنري فورد كان أول ملياردير في أمريكا.

وختامًا نتذكر قول أف. روبرت جاكويس مؤلف كتاب (التوقيت الصحيح للتغيير الاستراتيجي): (إن المؤسسات الأكثر نجاحًا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعّال، الذي ينطوي على تطويرات جوهرية تدوم طويلاً وتشمل النظام برمّته).

قائمة المصطلحات الإدارية

قائمة المصطلحات الإدارية

المصطلحات الإدارية وتعريفها

الوقت

هو الشيء المشترك بين الجميع، فالوقت للجميع، بيد أن هناك اختلافاً في كيفية استثمار الوقت من شخص لآخر. الوقت هو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، حتى أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استثماره، فأداره الوقت بشكل جيد تساعد على تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديد ما هو ضروري، وتوجيههم التوجيه اللازم للتخطيط وفي عملية اتخاذ القرار، علاوة على تعزيز اتجاهات الرقابة حيث تيسر إدارة الوقت من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب، سواء كانت داخلية أم خارجية.

التخطيط

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية من الوظائف التي تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، بالإضافة الى بلورة طرق العمل وتجسيدها عبر الوسائل والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والمالية وغيرها.

الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تُسّمى غايات وأهدافًا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسّمى أهدافاً ومهمات تكتيكية

التنبؤ :

وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، الذي بدوره يرتبط بعنصر الوقت، ويُعرف التنبؤ بأنه التوقّع بالتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، والتي تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

السياسات

وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف. وتُعتبر السياساتُ بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبّر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم. يُذكر أن التخطيط يرتبط بالسياسة، ذلك أن التخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

الإجراءات

وهي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضّح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه

الأعمال. فالإجراءات خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

صناعة واتخاذ القرارات

معلوم أن صناعة واتخاذ القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تُعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تُعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تُعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة زبائنها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون. وعلى سبيل المثال فإن تدريب العاملين يُعتبر قراراً استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تُدرّب العاملين حتى يمتلكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الإستراتيجية، أما المنظمة التي تُدرّب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف إستراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تُعتبر قرارات غير إستراتيجية.

الوسائل التقنية

مثل الحاسبات الآلية، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات ، أجهزة الفاكس والماسح الضوئي ، الانترنت والبريد الالكتروني، المفكرة الالكترونية. كل جهاز من هذه الأجهزة إن أُحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعّل عملية إدارة الوقت.

إعداد الخطة

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظرف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسئولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة أو الفرصة التي يُراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة. هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن مراعاة تحرّي الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أية خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطِّط من معلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

برنامج التخطيط والتفكير

إن برنامج التخطيط والتفكير استراتيجياً هو برنامج تعليمي، مصمّم بصورة خاصة للمديرين وكبار المسئولين، لتنمية مهاراتهم ومهارات زملائهم في التفكير الاستراتيجي. ويمكن تنفيذه داخل الشركة وأيضاً كبرنامج مفتوح عبر مختلف أجزاء وقطاعات الشركة. وأهم المتطلبات الرئيسية لتنمية مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي من خلال ذلك البرنامج هي : المجال والوقت والحافز. وربما تكون هذه العناصر الثلاثة غير متوفرة عند البعض في الوقت الحاضر، لذلك يحرص البرنامج على توفير عنصري المكان والزمان، بأن يأخذهم بعيداً ولبضعة أيام إلى مكان مختلف حيث يتركز التفكير بوضوح على بؤرة محددة. أما الحافز فيتمثل في تعلم أفكار وأساليب جديدة وقوية وتنمية المهارات العملية مع تفهم للقدرات بصورة أفضل. وأيضاً ستتبادل الأفكار والخبرات بين المديرين وكبار المسئولين، وسيكون الحافز أكبر بفضل قادة أو مدربي البرنامج الذين سيتولون الإرشاد من خلال تجربة التعلم العميق الشامل.

الإدارة الإستراتيجية

تُعتبر الإدارةُ الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وتُعتبر في الوقت نفسه رحلة شاقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تُسّلم كلُ واحدة منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية، حتى يتحقق الفوز والهدف المطلوب أو اتخاذ ما يلزم من معالجات وتصويبات على بعض بنود الإدارة وعناصرها البشرية والمادية، بحسب مستوياتها وقدراتها ومراحلها الزمنية.

المنهج الاستراتيجي في الإدارة

هو أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك أو في إدارة الوقت، وهو صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، لأن جوهر الإستراتيجية هو في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة بالمقارنة النسبية بمنافسيها. والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار، إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء.

الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

وتُعرّف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تُميزّها عن المنظمات الأخرى، وكذلك الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم الوقت والمشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هذه الإدارة تعني إدارة أنشطة ووحدات الأعمال حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل.

الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تُقسّم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يُمثّل كلٌ منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، المالية، وحدة المعلومات...) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية والأهمية الإستراتيجية للوقت، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يُعّد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لبقاء ونمو واستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب وغيرها.

المراجعة الإستراتيجية

تعتبر المراجعة الإستراتيجية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها، إذ تمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرون، وغالباً ما تتم الاستعانةُ بالاستشاريين في هذا المجال.

التغيير الاستراتيجي

يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف أية مؤسسة أو منظمة وكذلك رسالتها وفلسفتها المشتركة وكلّ ما يتعلق بعمليات النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة. ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية وتدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص المجتمعات المحلية عموماً والمستخدمين والمستفيدين من المشاريع ومعالجة وتطوير المنتجات والخدمات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد والجماعات. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للهيئة ، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة واللوائح، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط وبالتالي التنفيذ.

تقييم المهارات الإدارية

تقييم الأداء، هو تقييم شخص من العاملين على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم مع من يعملون معه، إلى جانب تقدير الكفاءة لكل فرد تقدير الكفاءة وتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسئوليات وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى .

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث يجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم. وتعتبر هذه العملية معقدة لأن تقييم بعض أداء العاملين صعب قياسه بسبب طبيعة العمل الذي

يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقسيمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها. كما يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية على مختلف المستويات التخصصية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لا يتأتى إلا من خلال متابعة أداءه الفعلي والتأكد من استمرار يته في تنفيذ الأعمال والواجبات المسندة إليه بشكل متطور. ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم ونوعية إنجازهم النهائي مقترناً بساعات العمل الفعلية التي قضوها لتحقيق هذه المخرجات. كما تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الواجبات الدورية ذات الطابع الاستمراري والتي يُعهد بها لكل مدير يقع في نطاق تمكّنه وإشرافه هيكل معين من أفراد قوة العمل.

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، و هذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

مواجهة غياب تنظيم الوقت

- من أكثر العادات والتصرفات والسلوكيات السلبية التي يُدمن عليها الكثيرون، العشوائية في الحياة وعدم التعود على تنظيم الحياة بصفة عامه، ويُعَد التنظيم فلسفةً ونظاماً يمكن من خلاله الانطلاق إلى طريق النجاح، فالتنظيم هو المخطَّط الأساسي الذي ينبغي أن تبنى عليه أوجه الحياة المختلفة مثل طريقة تحسين دائرة الأداء. بالمقابل فإن والعشوائية هي نوع من أنواع الإهمال وعدم التنظيم الذي يهدر طاقات الإنسان ويؤثر بشكل سلبي على أدائه ومظهره أمام الآخرين، وبالعكس

فإن الإنسان عندما يكون منظّماً فإنه يكون قادراً على أن يجمع جهوده ونشاطاته في تناغم بديع.

التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع

إن التغيير والتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، هما العملية الوحيدة المستمرة التي ينبغي أن تكون بالهيئة الحكومية والخاصة، والهيئة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التحول والتغيير بسلاسة، فقد يصعب على المنظمة أن تنجح من البداية دائماً، ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التحول والتغيير أن يرافقها نوع من مقاومات التحول والتغيير، ويمكن أن يكون أحد أهداف محاولات إدارة التحول والتغيير هو تخفيف آثار هذه المقاومات على الهيئة وعلى المجتمع وعلى الموظفين. والمدخل للتحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع باتجاه التغيير الكامل والشامل، لا يسّلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في العقل القيادي الذي يميل للتغيير والتحول والذي تسانده آليات التحول والتغيير الفعّالة، بل يسلّم أيضاً بأن التحول والتغيير ينفذه العاملون المخلصون لله وللوطن وللمنظمة التي ينتمون اليها، وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم، باعتبار أن من أهم أهداف إدارة التحول والتغيير هو تحقيق الالتزام بالتحول والتغيير وبالتالي تحقيق الظفر والنجاح والتقدم إلى أمام من دون تراجع أو تردد .

قائمة مصطلحات

باللغتين العربية والانجليزية

الوقت Time	
الانتهاء بالوقت	Time-terminated
التزام، تعهد الإدارة	Management commitment
التسويق	Marketing
التصنيع، التشغيل	Manufacturing
التصنيع بواسطة الحاسوب	Computer-aided manufacturing (CAM)
التعبئة والشحن	Packaging and shipping
التعويض	Redress
التغيير	Variation
الحدود المركزية	Central limits
الرئيس التنفيذي	Chief Executive Officer(CEO)
العملية تحت المراقبة	Process in control
العملية خارج المراقبة	Process out of control
الجودة	Quality
إدارة الجودة	Quality management
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality management

Quality base management	إدارة تحسين الجودة
Quality administration	تنظيم الجودة
Random numbers	أرقام عشوائية
Significant figures	أرقام مهمة ومعنوية
Control charts techniques	أساليب خرائط المراقبة
Check sheets	استمارات التأكد
Quality-cost bases	أسس تكلفة الجودة
Rework	إعادة التشغيل
Product recall	إقالة المنتج، استعادة المنتج
Probability	احتمال
Statistics	إحصاء
Failure- terminated	الانتهاء بالفشل
International Committee for Weights and Measurements	اللجنة العالمية للمعايير والموازين
American Society for Quality Control (ASQC)	المجتمع الأمريكي لمراقبة الجودة
Purchasing	المشتريات
Sequential sampling	المعاينة التابعية
Product	المنتج
Specifications	المواصفات

International System of Units	النظام العالمي للوحدات
Consumer goodwill	النوايا الحسنة للمستهلك
Production	الإنتاج
Continuous production	الإنتاج المستمر
Productivity	الإنتاجية
Annual-quality-improvement program	برنامج تحسين الجودة السنوي
Quality costs	برنامج تكلفة الجودة
Environment	البيئة
Data	البيانات
Ungrouped data	بيانات غير مجمعة
Grouped data	بيانات مجمعة
Collection of data	تجميع البيانات
Quality improvement	تحسين الجودة
Continuous quality improvement	تحسين الجودة المستمر
Process analysis	تحليل العملية
Design	التصميم
Sampling plan design	تصميم خطة معاينة
Defining quality	تعريف الجودة

Time-to-time variation	التغيير من وقت لآخر
Rework report	تقرير إعادة التشغيل
Scrap report	تقرير خردة
Fraternal appraisal costs	تكاليف التقويم
Quality cost program	تكاليف الجودة
Failure costs	تكاليف الفشل
Liability costs	تكاليف المسؤولية القانونية
Prevention costs	تكاليف الوقاية(المنع)
Reducing failure costs	تكاليف تقليل الفشل
Operations appraisal costs	تكاليف تقويم العمليات
Purchasing appraisal costs	تكاليف تقويم المشتريات
Product design failure costs	تكاليف فشل تصميم المنتج
External failure costs	تكاليف فشل خارجي
Prevention of quality costs	تكاليف وقاية الجودة
Frequency	التكرار
Internal failure costs	تكلفة الفشل الداخلي
Distribution	التوزيع
Quality assurance	توكيد الجودة

State of control	حالة المراقبة
Sample size	حجم العينة
Average outgoing quality limit(AOQL)	الحد المتوسط للجودة
Reject limits	حدود الرفض
Control limits	حدود المراقبة
Specification limits	حدود المواصفات
Product service	خدمات المنتج
Customer service	خدمة المستهلك
Control charts for count of nonconforming	خرائط المراقبة لغير المطابقات
Control charts for attributes	خرائط المراقبة للخواص
Control charts for variables	خرائط المراقبة للمتغيرات
Control charts for nonconforming units	خرائط المراقبة لوحدات عدم المطابقة
Charts for short production runs	خرائط لدورات إنتاج قصيرة
Control chart	خريطة المراقبة
Run chart	خريطة دورة التشغيل
U- Chart	خريطة عدد غير المتطابقات في الوحـدة الواحدة
C- Chart	خريطة عدد غير المطابقات

Central line	خط مركزي
Product recall plan	خط إقالة المنتج
Continuous sampling plan	خطة المعاينة المستمرة
Multiple sampling plans	خطط المعاينة المتعددة
Double sampling plans	خطط المعاينة المزدوجة
Single sampling plans	خطط المعاينة المنفردة
Cell	الخلية
Rejected lots	الدفعات المرفوضة
Lot	الدفعة
Accuracy	الدقة
Production runs	دورات (دفعات) الإنتاج
Time series	السلاسل الزمنية
Problem- solving method	طريقة حل المشكلة
Operator	عامل، مشغل
Deficiency	عجز
Nonconforming	عدم المطابقة
Contract	عقد
Stable process	عملية مستقرة

Customer	زبون (مستهلك)
Defect	عيب
Sample	عينة، نموذج
Penalties	غرامات
Nonconformity	غير مطابق
Overt low	فائض
Class	فئة
Interval	فترة
Inspection	فحص، تفتيش
Complaint investigations of customer	فحص اتهامات الزبون
Tightened inspection	فحص محكم
Normal inspection	فحص معتاد
Inspection and test	فحص واختبار
Chance	فرصة
Project team	فريق المشروع
Failure	فشل
Operations failure	فشل العمليات
Consumer Product Safety Act (CPSA)	قانون أمن منتج المستهلك

Consumer protection act	قانون حماية المستهلك
Acceptance	قبول
Individual values	القيم الفردية
Standard value	القيم النمطية، المعيارية
Material	مادة
Pre control	ما قبل المراقبة
Variable	متغير
Continuous variable	متغير مستمر
Average	متوسط، معدل
Population	مجتمع سكاني
Subgroup	مجموعة جزئية
Trial control limits	محاولة حدود المراقبة
Producer's risk	مخاطر العملية
Consumer's risk	مخاطر المستهلك
Review	مراجعة
Review of usage	مراجعة الاستخدام
Audit	مراجعة محاسبية
Quality control	مراقبة الجودة

Statistical quality control	مراقبة الجودة الإحصائية
Process control	مراقبة العملية
Wear- out phase	مرحلة التآكل
Debugging phase	مرحلة التصحيح
Enhance failure phase	مرحلة فرصة الفشل
Liability	مسؤولية
Product liability law	مسؤولية المنتج القانونية
Chance causes	مسببات الفرصة
Continuous	مستمر
Limiting quality level(LQL)	مستوى الجودة المحدد
Acceptance quality level (AQL)	مستوى الجودة المقبول
Matrix	مصفوفة
Warranty claims	مطالبات الضمان
Sampling	معاينة، أخذ عينة
Acceptance sampling	معاينة القبول
Random sampling	معاينة عشوائية
Standards	معايير، نمطيات
Risk criteria	معايير المخاطرة

Equipment	معدات
Hazard rate	معدل الخطر
Failure rate	معدل الفشل
Parameters	معلمات، مؤشرات
Defective	معيب
Capability	مقدرة
Process capability	مقدرة العملية
Manufacturing engineering	هندسة التشغيل، التصنيع
Product liability	هندسة المنتج
National Accreditation Bodies	المنظمة العالمية لاعتماد جهات منح الشهادات (التسجيل)
Plan، do، check، Act	خطط، نفذ. راجع، صحح
Quality Assurance	ضمان الجودة
Quality Assurance System	نظام تأكيد الجودة
Quality Control	ضبط الجودة
Quality Circles	حلقة الجودة
Quality Improvement	تحسين الجودة
Quality Management	إدارة الجودة
Quality Planning	تخطيط الجودة

Stamp Approval	ختم المصادقة
Sub Committee	لجان فرعية
Statistical Process Control	الضبط الإحصائي للعملية
Technical Committee	لجنة فنية
Task Group	مجموعة مهمة محددة
United Nation Industrial Development Organization	المنظمة العالمية للتنمية الصناعية
Working Groups	مجموعة عمل
World Trade Organization	منظمة التجارة العالمية
Watch Word	الكلمة الرقيبة
Zero Defect	العيب الصفري
Accreditation Bodies	جهات الاعتماد
Allied Quality Assurance Publication	مواصفة حلف شمال الأطلسي
British Standards institution	معهد التقييس البريطاني
Certification Bodies	جهات التسجيل ومنح الشهادات
The Japanese Deming Prize	جائزة ديمنج اليابانية
European foundation Prize	جائزة المجموعة الأوروبية للجودة
Environmental Management System	نظام إدارة البيئة
German Technical Cooperation	الوكالة الألمانية للتعاون الفني

التفتيش	Inspection
اللجنة الدولية للإلكترونيات	International Electomechanical Committee
المنظمة العربية للمواصفات	International Standards Organization
مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية	Jordan Institution For Standard and Metrology
جائزة مالكو لوم بالدرج العالمية	American Malcolm Baldrige National quality award

قائمة المصادر والمراجع

المراجـــــــع

1. القرآن الكريم .-المدينة المنورة: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، 1424هـ/ 2002م .
2. تفسير الجلالين للإمامين العلامة جلال الدين محمد بن أحمد المحلي والعلامة جلال الدين عبدالرحمن بن أبي بكر السيوطي .-دمشق: دار الخير، ط3 ، 1423هـ/ 2003م .
3. تفسير العُشر الأخير من القرآن الكريم من كتاب زبدة التفسير للشيخ د.محمد بن سليمان الأشقر،ط9 ،1425هـ/ 2005م .
4. الوابل الصَّيِّب ورافع الكلم الطيِّب . أبن قيم الجوزية.-بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1 ،1418هـ/ 1997م .
5. من وصايا الرسول صلى الله عليه وسلّم . شرح وتعليق: طه عبدالله العفيفي.-القاهرة :دار الاعتصام ،ج6 ، 1985 .
6. الرحيق المختوم ، تأليف فضيلة الشيخ صفيّ الرحمن المبار كفوري .- الكويت: جمعية إحياء التراث الإسلامي ، ط5 ، 1425هـ/ 2004م .
7. محمد صلى الله عليه وسلّم رسول الرحمة . تأليف : ساهرة فاضل ، تقديم ومراجعة: د. سلمان زيدان . صنعاء : مكتبة خالد بن الوليد ، 2006م .
8. د.محمد راتب النابلسي. موسوعة أسماء الله الحسنى.-دمشق: دار المكتبي، ج1، ط 5، 2008 م .

9. إبراهيم حمد القعيد. العادات العشر للشخصية الناجحة .-الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 1422 هـ/ 2002م .

10. د. إسماعيل محمد السيد. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية).- القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1993 .

11. د. إبراهيم مصطفى , وآخرون. المعجم الوسيط.- القاهرة: المكتبة الإسلامية، ط2.

12. د. بشير العلاق. معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة.-عمان: الدار العربية للموسوعات, 1983م.

13. جيفري ماير . إدارة الوقت للمبتدئين . ترجمة: مكتبة جرير.- الرياض: مكتبة جرير، 1997م .

14. دايل تيمب . إدارة الوقت .-الرياض: معهد الإدارة العامة،1991م.

15. يوجين جيرسمان. فن إدارة الوقت "كيف يدير الناجحون وقتهم" . ترجمة: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.- الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999 .

16. كيت كينان. فن تنظيم وبرمجة الوقت – سلسلة الدليل الإداري. ترجمة: مركز التعريب والبرمجة.-بيروت : الدار العربية للعلوم ، الطبعة الاولى ، 1995م .

17. ماريون هاينز. إدارة الوقت. ترجمة: عبدالله بلال، سلسلة التطوير الإداري.- الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية , 1421هـ/ 2001م.

18. محمد عليوي , سمير سعيد. "التفويض الإداري وسيلة من وسائل تطوير مسؤولي المكتبات و مراكز المعلومات". رسالة المكتبة ، مجلد 34 عدد 2,1 مارس , يونيو 1999م (33-43).

19.د. محسن الخضيري. الإدارة التنافسية للوقت.- القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع, 2000م.

20.د. سلمان زيدان . الإدارة والأذرع المعاصرة .-صنعاء: مؤسسة الميثاق للطباعة ، 2006 م .

21.د. سلمان زيدان . الإدارة والمراجعة .- صنعاء: النهاري للطباعة ، 2008م .

22.عادل الوقيان. "دراسة استكشافية لتعامل المستهلك الكويتي مع الوقت". المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 10 ،العدد 3 سبتمبر 2003 .

23.د. عبدالناصر محمد حمودة ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت .. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م.

24.د. عبدالفتاح دياب. فن إدارة الوقت والاجتماعات.- القاهرة: دار النشر للجامعات, 1999م.

25.صلاح الراشد. كيف تخطط لحياتك.- الكويت: مركز الراشد, 2005م.

26.روي أليكساندر. أساسيات إدارة الوقت ، الجمعية الأمريكية للإدارة . ترجمة: مكتبة جرير .- الرياض، مكتبة جرير، ط1 ، 1999م .

27.د. خالد الجريسي. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري.-الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع و الإعلان, 1422هـ/ 2002م.

28.د. ظاهر الكلالدة , د. محفوظ جودة. أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية.- عمّان: مؤسسة زهران, 1997م.

مواقع في الانترنت

29. د. ابراهيم المنيف . الفكر الإداري المعاصر.

30. د. إبراهيم الغنام. مهارات إدارة الوقت .

31. د. إبراهيم الفقي . المفاتيح العشرة للنجاح .

32. د. مدني علاقي . الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية .

33. ستيفن كوفي . الأهم أولاً .

34. عارف سلمان . إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي . موقع مركز المدينة للعلم والهندسة.

35. د. علي محمد الصلابي . السيرة النبوية .

36. فرانك برنس . الخروج من الصندوق. ترجمة: نسيم الصمادي.

37. د. صلاح صالح الراشد . كيف تخطط لحياتك؟

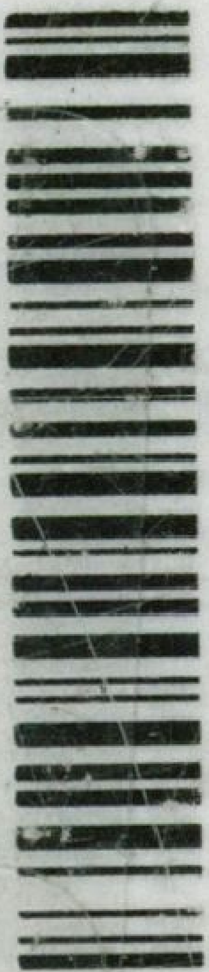
38. د. ريك كيرتشنر ود. ريك برينكمان . الحياة تخطيط .

39. موقع عالم النور http://www.alnoor-world.com .



استراتيجيات
إدارة الوقت
والتغيير






9 789957 181482


دار المناهج للنشر والتوزيع
Dar Al-Manahej Publishers

عمان-شارع الملك الحسين- عمارة الشركة المتحدة للتأمين
هـاتف ٤٦٥٠٦٢٤ ص. ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com